 Instituto de dirección
y organización de empresa.

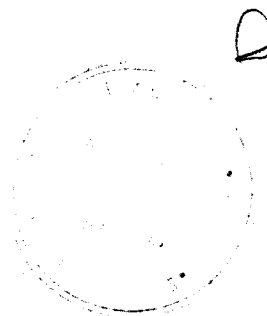
**Cátedra de Política
Económica de la Empresa**

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

NUEVAS ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS EMPRESARIALES

*Prof. Dr. S. García Echevarría
Catedrático de Política Económica de la Empresa
Universidad de Alcalá de Henares*

CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 175
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA



NUEVAS ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS EMPRESARIALES

Prof. Dr. S. García Echevarría
Catedrático de Política Económica de la Empresa
Universidad de Alcalá de Henares

Alcalá de Henares, Abril 1991

C Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Redacción :

- Srta. María Teresa del Val**
- Srta. María Luisa Rodríguez**

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3

Alcalá de Henares. Teléfono : 888.09.62/66 Ext. 3200

INDICE

	<u>Pág.</u>
I. INTRODUCCION	5
II. TIPOLOGIA EMPRESARIAL Y FORMAS ORGANIZATIVAS	10
III. CONCEPTO DE EMPRESA Y SISTEMAS DE VALORES	14
IV. ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS EN EL PROCESO CORPO- RATIVO DE LA EMPRESA	22
V. ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS EN LA EMPRESA ESPAÑO- LA	29
1. Consecuencias de las actitudes y comportamientos en la Empre- sa Española	29
2. Actitudes y comportamientos institucionales	35
a) Entorno	35
b) Internacionalización	38
c) Imagen corporativa	40
d) Frenos a la adaptación	42
e) Estrategia	45
VI. RUPTURA DE VALORES EN EL CONTEXTO DE LA EMPRESA ES- PAÑOLA Y DEL DIRECTIVO	46
Perfil del directivo español y exigencias futuras	46
VII. CONCLUSIONES	57

I. INTRODUCCION ⁽¹⁾

El éxito o fracaso de toda institución, bien sea económica, social o política, depende de la capacidad de adaptación al cambio de los hombres y de sus instituciones.

En periodos de una gran rapidez de cambio este problema se agudiza dadas las dificultades crecientes de adaptación, lo que significa nuevos aprendizajes, nuevos conceptos institucionales y, en particular, nuevas actitudes y comportamientos frente a los problemas.

La exigencia de flexibilidad y rapidez en los procesos de adaptación constituye, sin duda, la clave del éxito. Y ello debido, básicamente, a que una mayor flexibilidad y rapidez, o una lentitud, van a influir en lo que denominamos "costes de coordinación", todos aquellos costes que se originan en y por el proceso de cambio.

Toda actuación económico-social de cambio se realiza siempre, a los efectos del análisis económico, en tres dimensiones:

1. Se trata de cambios en las instituciones, que radican fundamentalmente en si se mantiene o no el mismo concepto institucional y, sobre todo, los

1. Ponencia presentada en el Simposio organizado por la Universidad de Augsburgo con el tema " Cambio de identidad o anomia? - nuevas pautas de valor en la Sociedad Española contemporánea". Celebrado en Bad Homburg 16/18 de Mayo de 1991

elementos estructurales de la institución quedan inamovibles, si se adaptan ligeramente o si se produce una ruptura de los mismos.

2. Toda situación de cambio se manifiesta siempre en la realización de la actividad en "procesos". El proceso coordina las diferentes actividades para conducir los recursos disponibles hacia un objetivo de realización. Intervienen, por lo tanto, actitudes y comportamientos que reflejan la organización del proceso, la forma de integrar los elementos en el proceso, y, dominante-mente, el problema de la aceptación o no por los hombres del nuevo diseño de los procesos productivos.
3. Toda actividad económica, al final, se compone de funciones, en las que se realizan las combinaciones de recursos a los efectos de asumir una parte de esos procesos.

Consiguientemente, cuando se habla de cambio se está hablando de cambio en instituciones, en procesos y en funciones, entre sí interdependientes, pero que incide de manera muy diferente en las exigencias de actitudes y comportamientos de los hombres implicados en el proceso de cambio. La flexibilidad y rapidez en el proceso de cambio, los mayores o menores "costes de coordinación" en el proceso de cambio, se generan fundamentalmente por:

- . Los sistemas de valores a los que afecta el cambio.
- . Sobre cuáles son los valores dominantes en ese proceso de cambio, por ejemplo, si se trata de valores puramente técnicos, o si se trata de valores morales, o si se trata de valores que vienen definidos por un cambio de cultura, o por un nuevo ordenamiento económico y social.
- . También depende de si de lo que se trata es de procesos de cambio a nivel de funciones específicas o parciales, o si se trata de un cambio de todo un "proceso", consiguientemente, con un sistema más complejo; y es también diferente si de lo que se trata es de cambiar el sistema, la institución, en particular, dotándola de un nuevo concepto.

Estos procesos de cambio de adaptación, pueden manifestarse en tres tipos de adaptación que definen de manera, a mi entender, acertada, una primera

aproximación a las características del cambio y a las exigencias en cuanto a actitudes y comportamientos:

- Se definen como **cambios oscilativos** cuando se trata de adaptar funciones, o determinados procesos, en los que no se altera la estructura de sus sistemas.
- Cuando se habla de **procesos de adaptación tendencial**, se modifican funciones y procesos, pero sin romper las estructuras o sistemas, sin nuevos conceptos innovadores trascendentales, pero que exigen un nuevo posicionamiento conceptual frente a los nuevos procesos. Aquí está todo el tema de la innovación en los últimos tiempos del just-in-time de los distintos procedimientos de logística, etc...
- Problema más significativo se plantea cuando se trata de un proceso de adaptación mutativo, esto es, cuando hay que dotar una "nueva institución", un nuevo concepto de la institución, o que va a implicar modificaciones sustanciales de sus estructuras, lo que, a su vez, exige nuevas actitudes y comportamientos, reclama modificaciones sustanciales en las actitudes de las personas involucradas en la institución.

Cuando los procesos de cambio son lentos se trata prácticamente de procesos de cambio de **tipo oscilativo y tendencial**. Por el contrario, cuando se trata de procesos de cambio rápidos, se trata generalmente de procesos mutativos, lo cual implica un cambio fundamental en los sistemas de valores, y/o de su jerarquización de las instituciones, de la empresa, de la universidad o de cualquiera de las otras.

Es por lo que en el análisis de sistemas de valores, el diseño de las filosofías empresariales, los nuevos conceptos de cultura corporativa, implican mayores exigencias al diseño de las formas de dirigir, de organizar, a los sistemas de información, a la dirección de los recursos humanos, ya que no se trata de meras adaptaciones funcionales, e incluso de procesos más o menos simplificados, como ha sido la característica hasta nuestros días, sino que arranca de cambios radicales en la forma de entender las instituciones, sus características, sus orientaciones sobre las que han de regir las actitudes y comportamientos de los procesos y de las funciones.

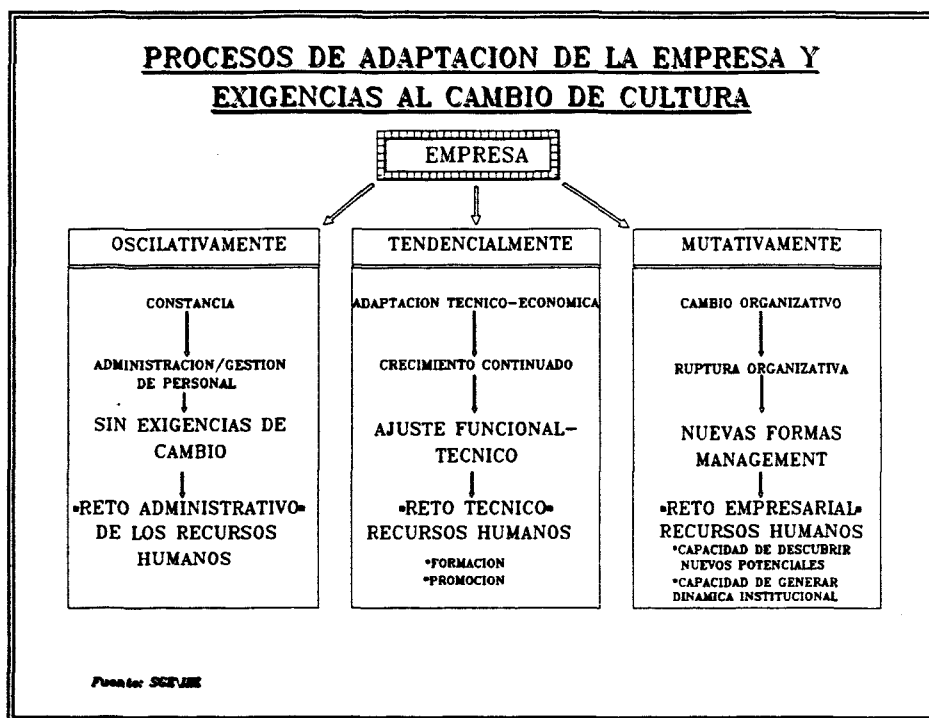


Figura 1

Lo cual se manifiesta en la forma en que entendemos y definimos la competitividad como uno de los valores marco de la ética corporativa y del comportamiento humano. Como puede apreciarse en la figura 2 ser competitivo implica fundamentalmente las dimensiones que se han mencionado:

- En primer lugar, la dimensión económica de la disposición de recursos y, consiguientemente, valores que vienen determinando una mentalidad económica de utilización adecuada de los recursos, de no despilfarro de recursos, y, muy particularmente, todo lo que implica como consecuencia de las actitudes y comportamientos frente a los bienes escasos, y de la utilización de los mismos frente a los problemas de una sociedad.
- Pero ser competitivo significa también, y fundamentalmente, configurar de manera adecuada los procesos de adaptación, con mayores o menores costes.
- Ser competitivo implica, al mismo tiempo, generar instituciones en las que las estructuras, los sistemas de dirección y la organización sean eficientes en cuanto a la forma de ordenar y dirigir.

- Por último, ser competitivo significa la elección de la forma más adecuada para realizar los procesos de adaptación de las instituciones a su entorno. Las instituciones son sistemas abiertos, integrados, y en un proceso de mutua interdependencia en los comportamientos.

Por ello, en la figura 2, se refleja el hecho de que ser competitivo, implica integrar "al otro" y no destruirlo, constituye el resultado de todo ese marco cultural de los ordenamientos económicos, sociales y políticos que van a incidir sobre el comportamiento de los hombres, en sus actitudes y, en particular, en el hecho concreto de la eficiencia o ineficiencia frente a los recursos disponibles.

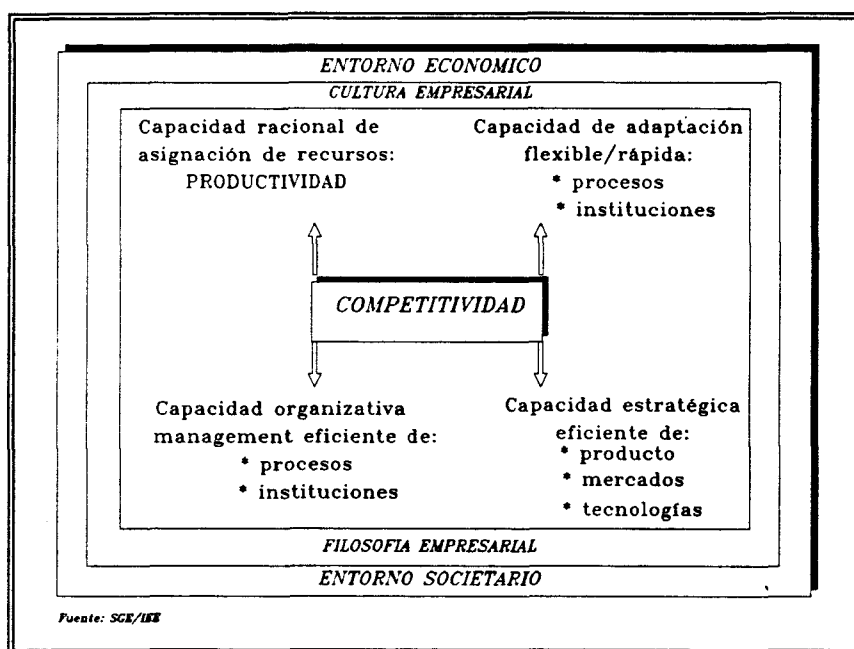


Figura 2

Competitividad es, por lo tanto, en mi definición, la resultante del proceso de integrar "al otro". En sistemas abiertos significa la búsqueda de la referencia con la cual tengo que medir si verdaderamente estoy realizando eficiente o ineficientemente la disposición de los recursos. La señal de referencia en cuanto a la medición de las actitudes y el resultado de los comportamientos se tiene que manifestar de acuerdo con una referencia válida.

En los sistemas tradicionales españoles la referencia para evaluar un comportamiento ha sido siempre uno mismo. Se ha analizado desde la perspectiva de la comparación temporal, en comparación con el año pasado, si se han producido resultados determinados. Esa dimensión comparativa o referencia temporal no es válida, o al menos no es prioritaria en un sistema abierto. Es una de las informaciones, pero no la decisiva. La decisiva es el análisis competitivo, esto es, la referencia "al otro". Para lo cual, en primer lugar, hay que disponer del "otro", y, en segundo lugar, se le debe conocer e integrar en el diseño del propio cálculo económico.

Por consiguiente, competitividad no es destruir al otro, sino considerar si se le puede superar en la forma de disponer de recursos. Por lo tanto, los elementos más diferenciadores de la competitividad en los próximos años no van a ser los elementos "hard", sino los elementos "soft". Lo que quiere decir que se dispone de una capacidad de adaptarse más rápidamente con sus sistemas de valores a las situaciones de cambio.

Las modificaciones en sistemas abiertos son de tal dinámica en los momentos actuales que solamente por la vía de los diseños de sistemas de valores, por otro lado, no siempre fácilmente modificables, pueden construirse estructuras directivas y organizativas en las que el hombre intervenga con esas características de flexibilidad y rapidez que van a ser las decisivas para el éxito o fracaso de las instituciones económicas o de las "non-profit".

II. TIPOLOGIA EMPRESARIAL Y FORMAS ORGANIZATIVAS

Solamente puede entenderse un análisis de los sistemas de valores de los hombres implicados en una institución, o en un país, cuando se precisa el proceso histórico de estas instituciones, y/o del ordenamiento económico y social de ese país. La capacidad de las instituciones y de los hombres para modificar actitudes y comportamientos depende, por otra parte, no sólo del contexto general en el cual se han desarrollado, sino que se crean subculturas, o islas específicas, dentro de las cuales adquieren los valores caracteres precisos de una u otra naturaleza.

En la figura 3 puede verse un ciclo, una dinámica, que puede perfectamente aplicarse a la evolución española a partir de los años 50.

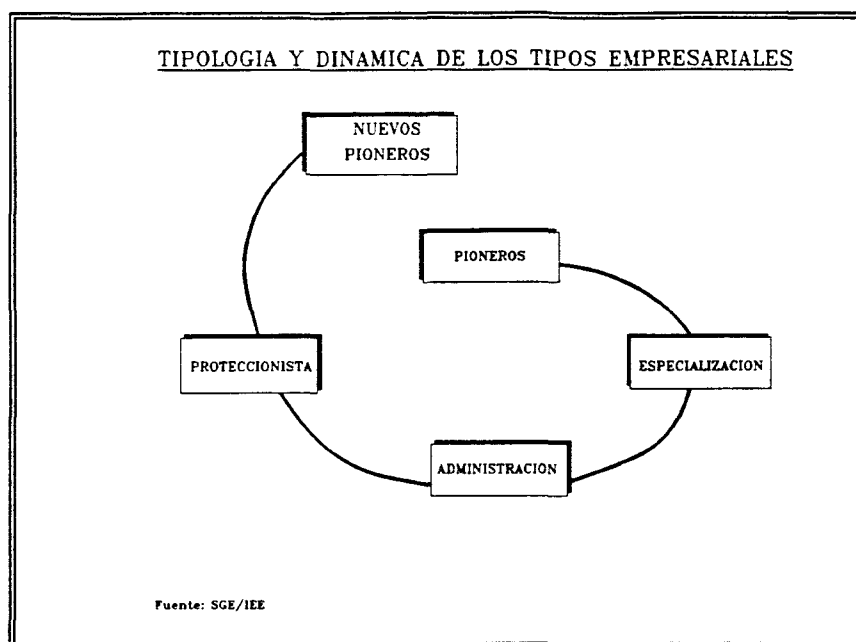


Figura 3

En los años 50, caracterizados por la inexistencia de instituciones eficientes, sobre todo, en el mundo empresarial, de instituciones ni administradoras ni eficientes, se produce en 1959, con la liberalización inicial, una ruptura significativa en todo el contexto institucional, sobre todo referente a la empresa. Es cuando surgen en los primeros momentos de los años 60 empresas pioneras por doquier, hay una ruptura significativa en el contexto de valores que de manera muy rápida se afianza en base de las necesidades perentorias existentes y de la capacidad y actitud de buscar situaciones de mayores prestaciones un nuevo diseño institucional.

Dentro del contexto de la economía nacional, que no se abre y que no tiene lugar la aproximación a la Comunidad Europea en 1962, se establece una "especialización" dentro de los mercados nacionales, generando prácticamente un tipo de institución que no concentra sus capacidades, ni orienta sus esfuerzos a criterios de competitividad, sino solamente de una eficiencia limitada, dominante en lo técnico, e incipientemente orientada al mercado nacional. Los mercados exteriores son puntos de referencias lejanos, falsificados permanente-

mente por los ajustes en fronteras, lo cual implica que el elemento exterior no constituye ningún punto de referencia válido para la empresa española. No posee criterios económicos válidos de competitividad. Lo que genera actitudes y comportamientos acordes.

La introducción de la planificación a la francesa genera una empresa administradora. En una concatenación entre Administración y empresa se llega prácticamente a regular la disposición de los recursos claves, lo que conlleva la configuración de actitudes y comportamientos "administradores" dentro de una situación de privilegios. No se genera empresa, sino Administración. Se producen ciertamente procesos de adaptación importantes de tipo tendencial, pero en ninguno de los casos se generan nuevas instituciones, nueva mentalidad económica, nuevas formas de hacer cálculo económico, nuevas formas de dirigir hombres.

En el transcurso de los 70, y, muy en particular, en los 80, fundamentalmente después de la crisis del petróleo, la empresa española se convierte en una institución proteccionista. El mantenimiento de las situaciones adquiridas, el "coaching", se manifiesta prácticamente en muchos de los casos hasta nuestros días. Este tipo de empresa proteccionista radica básicamente en actitudes y comportamientos orientados a una administración relativamente eficiente para su entorno de dominio y muy en particular, para una situación en la que los puntos de referencia se encuentren más en el pasado, o en espacios limitados, y que no son sistemas abiertos.

Donde se encuentra hoy la empresa española, cinco años después de la firma del Tratado de Roma en 1986 por el Gobierno Español, es en esa búsqueda de nuevas instituciones pioneras. Y, desgraciadamente, este proceso no se ha producido aún pero sí se va a producir en los próximos meses. Se precisan nuevos empresarios pioneros que diseñen nuevas instituciones, nuevos procesos y, consiguientemente, generen una nueva expectativa en la forma de concebir las instituciones.

Desde mi valoración personal, el desarrollo de este proceso de adaptación de la economía española tiene que realizarse de la forma que se refleja en la figura 4.

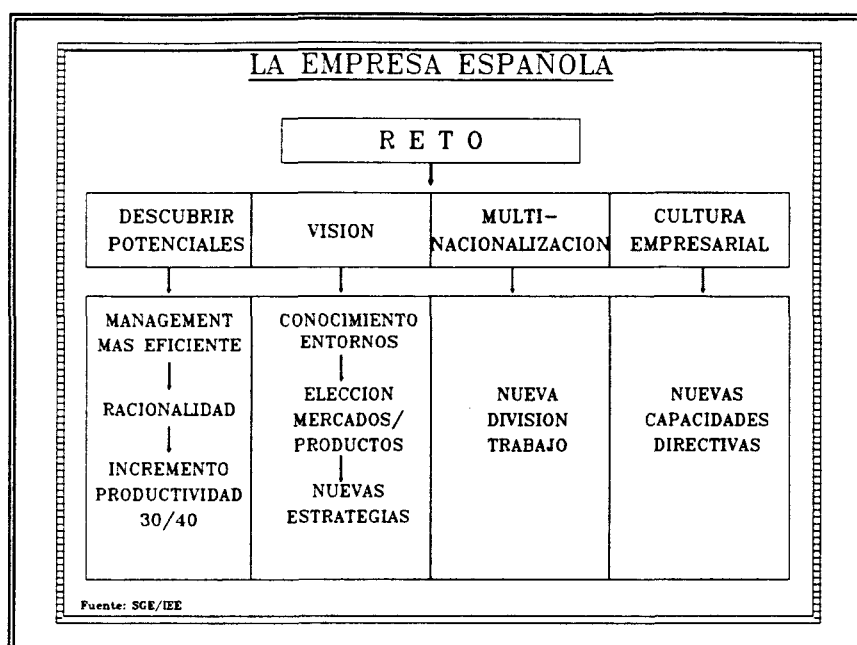


Figura 4

- Como puede apreciarse se trata, en un primer término, de aflorar los potenciales existentes teniendo que producirse modificaciones del 30%, 40% e incluso del 50% en las productividades, y en muchos casos superiores.
- En segundo lugar, se trata de generar una capacidad humana que pueda apreciar nuevo sentido de la acción del hombre al ir descubriendo en las instituciones en las que trabaja nuevos potenciales, que se le dote, desarrolle visión.
- Debe generar una gran rapidez y flexibilidad de cambio a las nuevas divisiones de trabajo.
- Debe, muy en particular, realizar un proceso de internacionalización de sus procesos y de sus instituciones, pero insisto fundamentalmente de sus procesos.
- Y debe provocar, en particular, la capacidad de generar nuevos sistemas de valores, una nueva Cultura Empresarial, lo que dará el éxito, o fracaso en su caso, en los procesos de adaptación.

Cualquier política empresarial o institucional tendrá que generar un mix que se va moviendo en las distintas fases de manera muy rápida para situarse en instituciones con una dimensión nueva, con una cultura en la que prevalezca el criterio de competitividad anteriormente mencionado como base para la orientación de actitudes y comportamientos.

III. CONCEPTO DE EMPRESA Y SISTEMAS DE VALORES

Para poder entender lo que es una institución en un sistema abierto, competitivo, independientemente de que sea una empresa económica como si es una institución "non-profit", es importante que entendamos conceptualmente qué es el diseño institucional.

Quiero señalar que cuando hablamos de competitividad no implica sólo las dimensiones económicas de esas instituciones, sino también todas aquellas otras metaeconómicas, pero que tienen, en su conjunto, una importante repercusión económica. Aquí no se trata de reducir, como clásicamente se ha asumido en los conceptos orientado al *homo economicus* de la empresa como institución económica. Nadie pone en duda que la dimensión económica es muy importante en el contexto empresarial, pero que el resultado económico no depende, y cada vez menos, sólo de lo económico, sino fundamentalmente de lo metaeconómico, que son las actitudes y comportamientos de los hombres a la hora de actuar en la institución, a la hora de disponer de los recursos, a la hora de organizar y dirigir.

En este sentido es en el que propongo como concepto de institución empresarial, pero lo mismo para cualquier otra institución "non-profit", una institución configurada en tres claras dimensiones (véase figura 5)

Véase que, en primer lugar, la empresa en su "dimensión operativa" es la que he denominado **dimensión organizativa** en la que se dispone de los recursos y se transforman en productos o servicios. Este proceso organizativo constituye la clave, la dimensión técnico-económico-social de los procesos institucionales.

Pero esta dimensión organizativa solamente tiene lugar cuando se dispone de lo que se han denominado los factores dispositivos. Alguien dirige, organiza, planifica esos procesos organizativos: a esta dimensión la denominamos dimensión del management. En este sentido, es más relevante cada vez, la eficiencia de este management para que los procesos de adaptación sean eficientes, esto es, con los menores costes de coordinación posibles.

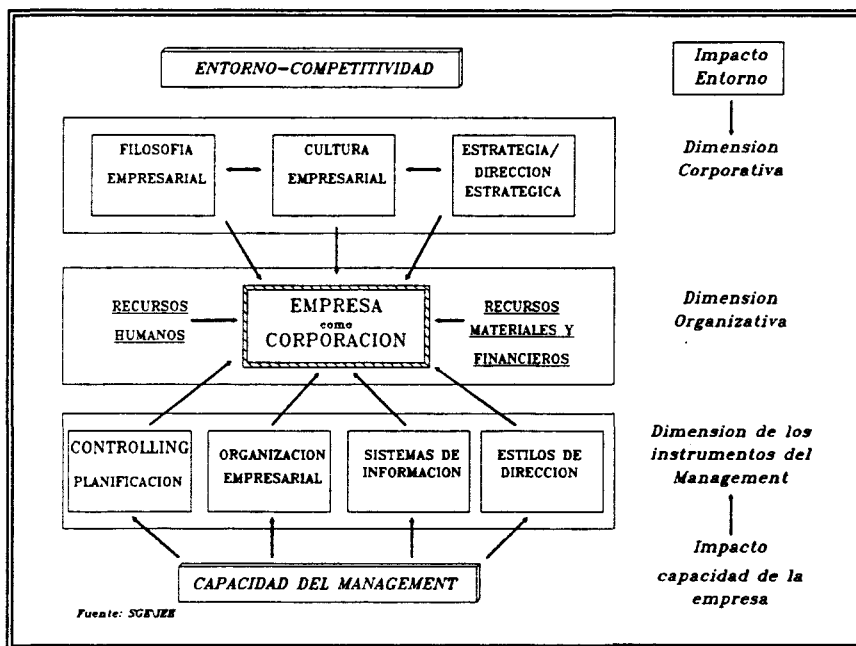


Figura 5

Como puede apreciarse en esta dimensión de management se trata de todos los factores determinantes de la dirección de los procesos, de los cálculos ex-ante, de la planificación de los procesos, de la organización, de los estilos y formas de dirigir e integrar hombres, así como de la forma de comunicar e informar. Todo ello incide de manera inmediata en las actitudes y comportamientos de los hombres implicados en el proceso organizativo.

La clave y la diferencia fundamental de un sistema abierto es que las instituciones perciben sus "señales de referencia", para orientar su cálculo económico, del entorno. Por ello, lo que he denominado dimensión corporativa constituye el factor más relevante de la diferencia entre instituciones ancladas en procesos administrativos y procesos de tipo competitivo. Esta dimensión corporativa abarca, fundamentalmente, a mi entender, tres componentes claves:

- . La filosofía empresarial que es la definición conceptual y normativa de la institución, esto es, la que forma y define las normas de referencia que van a poder enjuiciar e incidir en las actitudes y comportamientos de los hombres de dentro de esa compañía, así como se ve a la compañía desde fuera.
- . La cultura corporativa que interpreta que una empresa es un conjunto de hombres que han aprendido, desarrollado, asumido unas normas y valores según las cual actúan, deciden, valoran, se comportan y, consiguientemente, definen unas determinadas actitudes frente a lo económico, a lo social, a los clientes, al personal, etc...
- . La tercera corresponde a la estrategia corporativa, que es la dimensión económica por excelencia. Se trata de la elección de la forma en la cual esa institución se adapta al entorno. Existen múltiples formas para poder adaptarse, y éste sería uno de los campos más importantes del cálculo económico de una institución, la cual, teniendo en cuenta lo que es, lo que son sus hombres (Cultura Empresarial), lo que es su capacidad y lo que son sus potenciales de management y de organización, así como considerando su entorno, elige la forma, la estrategia más eficiente para adaptar esa institución o empresa al entorno, que al fin y al cabo es del que percibe la "señal de referencia" para medir su eficiencia o ineficiencia, y al que la empresa está obligada a aportar capacidades de productos y servicios de manera más eficiente que otros. Esto es, nuevamente, ser competitivos.

Este es el concepto de empresa del cual parto.

Pero es además donde se genera la institución y establece cuál es la relación en la propia institución, en este caso, la empresa y sus sistemas de valores.

Puede apreciarse en la figura 6 los sistemas de valores provenientes de la dimensión empírica, de la capacidad del hombre

- . en lo tecnológico
- . en lo económico
- . en lo institucional

y la **dimensión ética**, tanto proveniente de la **razón** y de la **cultura**, de su entorno, como de los **valores trascendentales o morales**, generan una **dinámica** que origina nuevas posibilidades de realización de los procesos de adaptación, nuevas combinaciones de factores para solucionar los problemas que en esos cambios de valores poseen preferencias distintas.

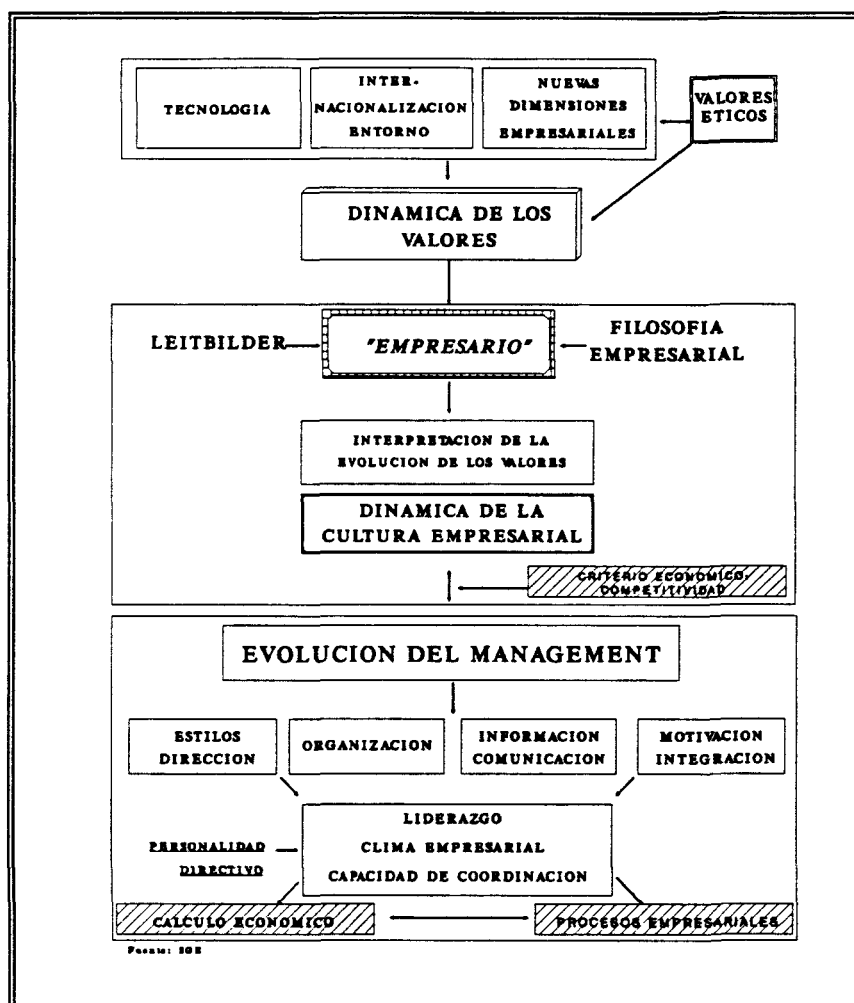


Figura 6

El empresario nace de una fuerte **dinámica de valores**. Si no hay **dinámica de valores** no hay **empresarios**, habrá **proteccionistas** o **administradores**, pero no existirán esos hombres que tendrán capacidad para descubrir esa nueva forma de adaptarse a las necesidades, de generar una nueva jerarquización de valores, nuevas actitudes y comportamientos.

Pero empresario no es sólo el que tiene capacidad de percepción, sino que también necesita *Leitbilder* sobre qué es la función empresarial; necesita también capacidad para poder configurarla, entendiendo por configurar la determinación de esa filosofía empresarial.

Todo este proceso plantea si la idea, el proeycto sobre cómo prestar competitivamente unos productos y servicios, es eficiente.

Aquí es dónde entra, por primera vez, la **dimensión económica: la competitividad**. Los análisis hasta ahora son de dimensiones metaeconómicas. Con el criterio de competitividad se plantea si esa idea, ese proyecto, esa nueva forma de entender la disposición de los recursos, es eficiente o no desde la dimensión económica.

Y aquí es donde entran las características específicas de la dimensión del management que vienen claramente asumidas por

- . La **capacidad de calcular** económicamente antes de tomar la decisión.
- . La **capacidad de organizar**, como factor estratégico clave.
- . La **capacidad de dirigir**.
- . La **capacidad de comunicar y motivar**.

Todo ello es lo que conduce a crear instituciones en las que la función del liderazgo, clima empresarial y condiciones que afectan a actitudes y comportamientos de los hombres, logran procesos empresariales, institucionales, en términos generales, más eficientes.

Lo que verdaderamente me preocupa, desde el punto de vista del diseño institucional es de dónde y cómo una interpretación de los sistemas de valores se configura como el origen y arranque para la selección y el diseño de organizaciones, para la selección de las formas de dirigir y organizar, etc...

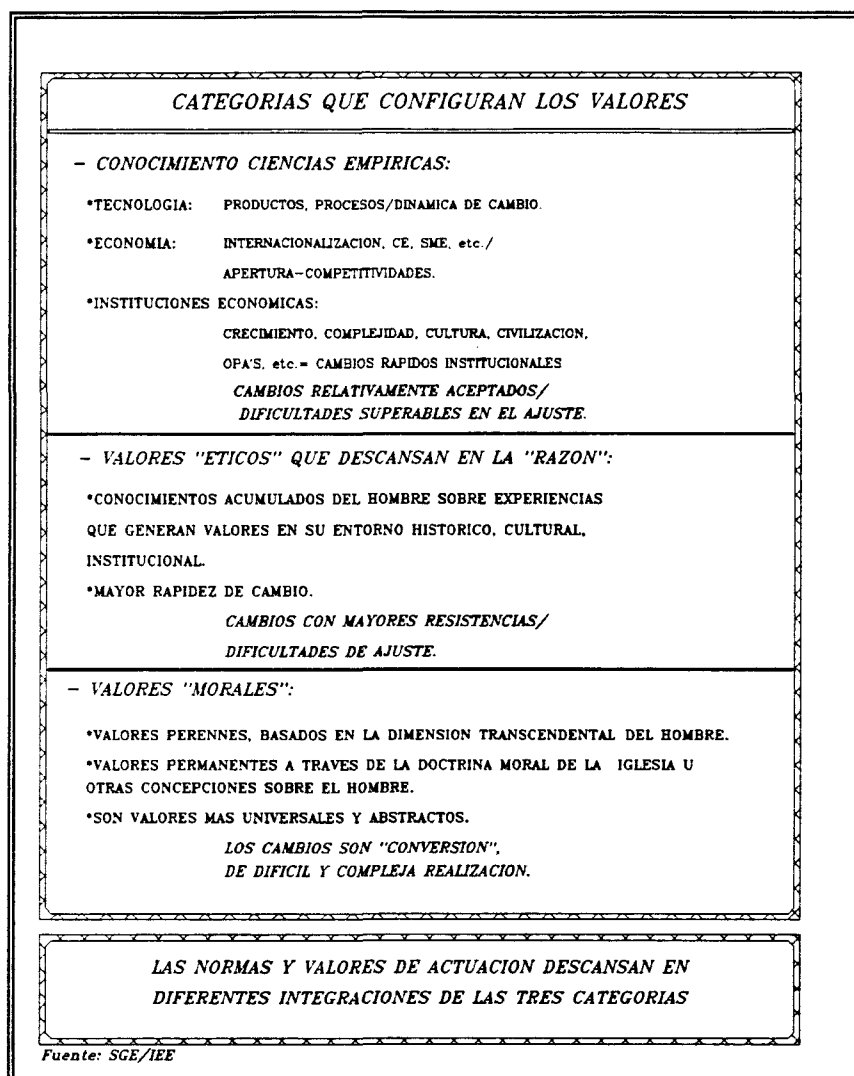


Figura 7

Es en la **figura 7** dónde se hace una propuesta de categorías de sistemas de valores en los que, como puede apreciarse, se trata de las tres categorías siguientes:

- . La categoría que afecta a las ciencias empíricas, y a todo el conocimiento y bagaje del hombre que va desarrollando, con su capacidad humana en lo
 - . tecnológico
 - . económico
 - . institucional o management.

- En la **segunda categoría de valores** afecta a los valores referentes a la razón, a esa capacidad de configuración de comunidades con culturas específicas que van a incidir sobre los valores su jerarquización y, consiguientemente, en sus actitudes y comportamientos. Lo cual puede ser a nivel de amplias culturas, a nivel de culturas nacionales o regionales, y, muy en particular, a nivel de culturas corporativas.
- Por último, tenemos los **valores morales**, trascendentes, que arrancan desde la dimensión del hombre y que constituyen, sin duda, referencias claves a la hora de asumir la definición de valores con la complejidad eminente de poder referirla a los anteriores.

En conjunto, todo proceso de adaptación es una mezcla de estas distintas categorías de valores en muy diferentes proporciones. Por ello según de qué tipo de proceso de adaptación se trate se tendrán mayores o menores dificultades para poder realizarla.

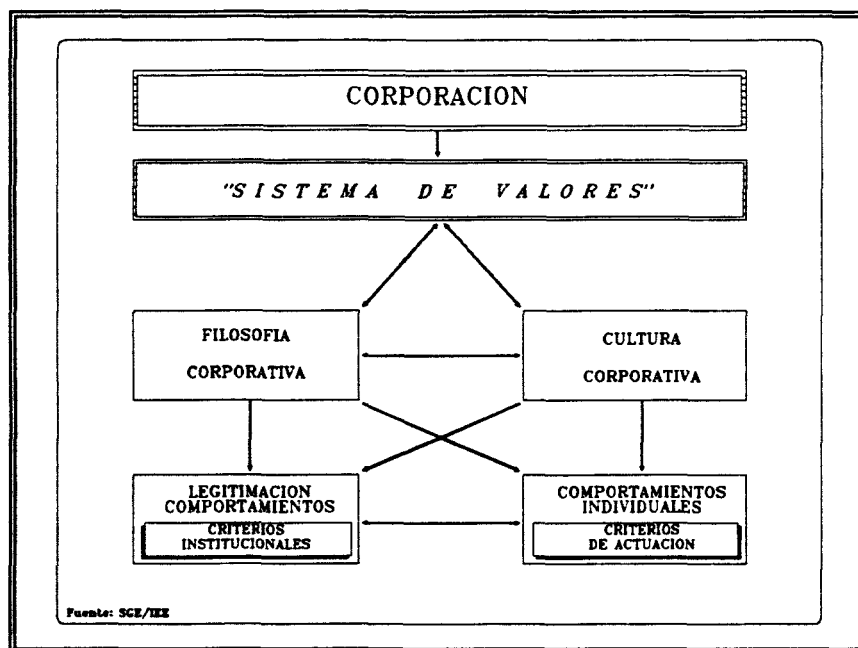


Figura 8

Centrándome en el tema de la empresa, de la institución singular, toda institución es una Corporación que viene definida por un sistema de valores del

cual nace la definición de la propia corporación: su **filosofía corporativa**, la cual refleja la identidad o no con la **cultura corporativa**.

La **filosofía corporativa** y la **cultura corporativa** significan la capacidad para generar una dinámica de la cultura corporativa que acerque la dimensión institucional y pueda fortalecerla. Lo cual contribuye a la definición de los comportamientos tanto en cuanto a :

- . la **legitimación de los comportamientos institucionales** : imagen corporativa.
- . los **comportamientos individuales** sobre los que los hombres actúan en la empresa, dirigen hombres, deciden inversiones, tratan a los clientes, etc...

Por consiguiente, el sistema de valores sirve, si lo he analizado, para definir la Corporación y sirve también para poder analizar y diseñar cuáles son las **actuales culturas corporativas** y cuáles debieran de ser a los efectos de definir comportamientos, normas y criterios que afectan tanto a la propia estructura interna como al entorno.

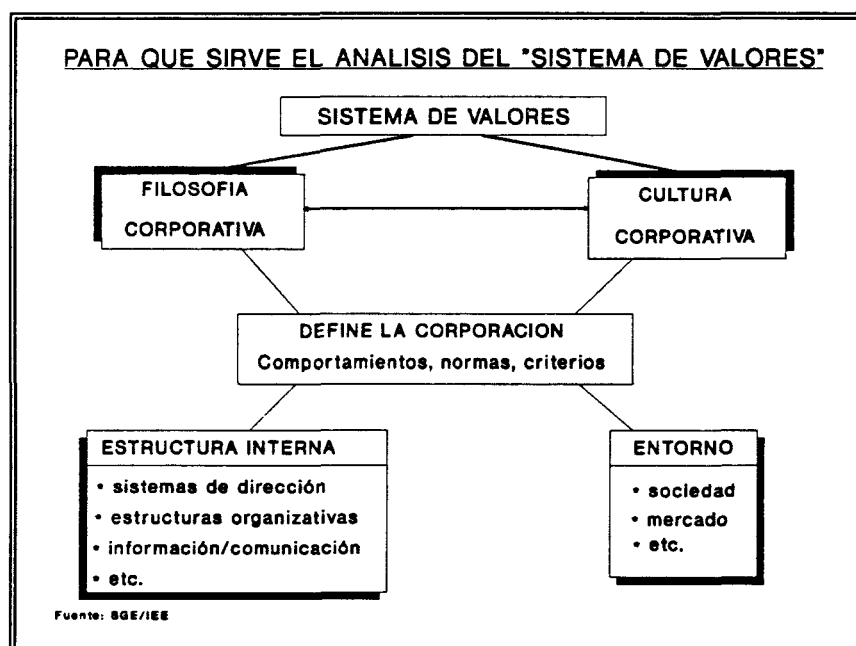


Figura 9

Si no tengo definido ese sistema de valores no puedo elegir sistemas de dirección "excelentes para una empresa", ni estructuras organizativas, ni sistemas

de información. Aquí está la ruptura. No hay organizaciones excelentes, si no hay organizaciones eficientes para esa institución (**filosofía empresarial**) y para esos hombres (**cultura corporativa**).

IV. ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS EN EL PROCESO CORPORATIVO DE LA EMPRESA

La empresa se configura, se consolida como institución, se desarrolla y se adapta a las situaciones cambiantes dentro de un contexto determinado de sociedad, de orden económico y de orden social. En la tipología anteriormente señalada, así como en la forma de entender las actitudes y comportamientos en las corporaciones y para las corporaciones, debe considerarse seriamente que solamente un entorno que orienta las actitudes hacia un sistema abierto, hacia mayores niveles de competitividad, puede realizarse cuando esos valores son asumidos en el entorno, en la sociedad, en lo económico y en "lo social".

Aquí no se trata de concertar, ya que los valores no pueden concertarse, sino que se trata de que se identifiquen aquellos valores que definen un contexto de sociedad competitivo. Los diferentes grupos se identifican en la forma de realizar los cometidos asumidos, así como la asunción de la propia división de trabajo que implica a cada una de las funciones a desarrollar.

Precisamente el nivel político, en su sentido más amplio de la palabra, debe contribuir al desarrollo de una dinámica de valores que favorezca el contexto institucional. Si no se hace será muy costoso coordinar las instituciones singulares con esa orientación competitiva del entorno, la coordinación entre las propias instituciones singulares, por la complejidad del propio sistema, y, no por último, también, la coordinación dentro de cada una de estas instituciones, en particular, la propia empresa.

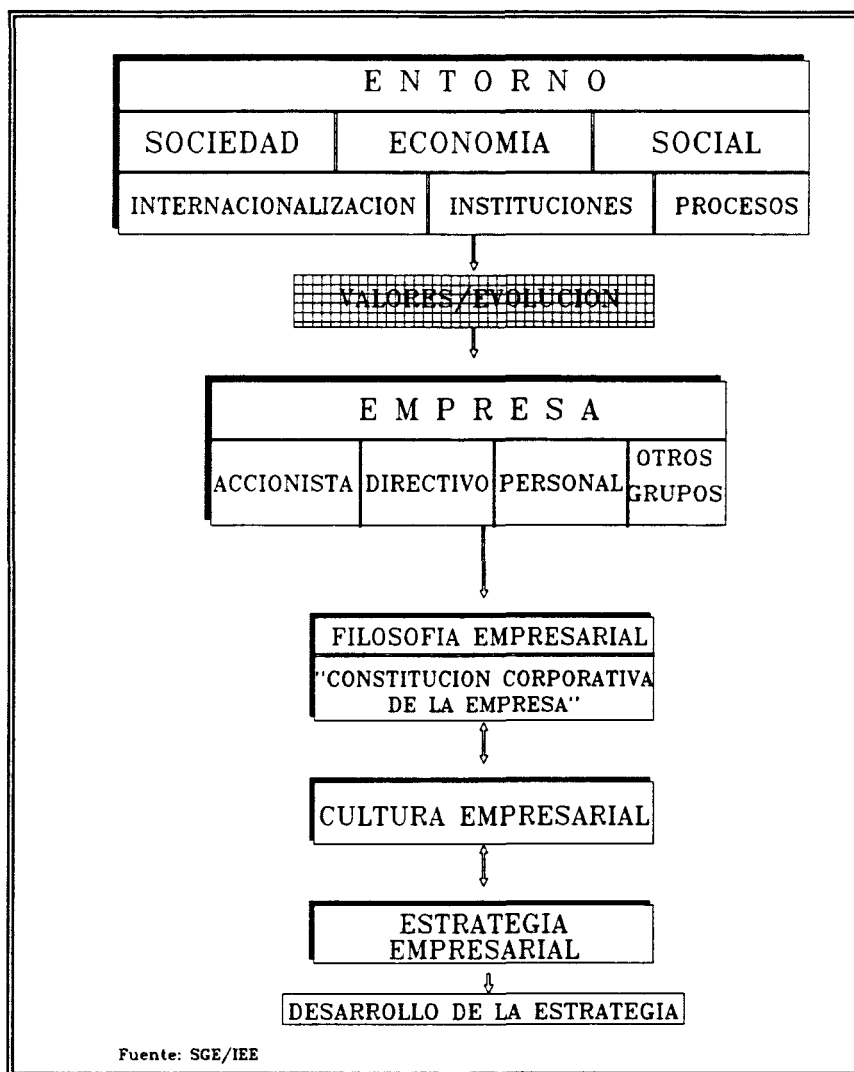


Figura 10

Como puede apreciarse en la figura 10 esta evolución de valores implica la definición de una institución en la que participan cuatro grupos fundamentales en la configuración de la institución empresarial :

- . los que aportan medios y conocimientos, denominémosles accionistas,
- . los directivos
- . los recursos humanos que implican en el proceso de dirección y desarrollo y
- . aquellos otros grupos como el Estado, la opinión pública, etc.

que tienen asumidos unos determinados roles en las relaciones de coordinación con las instituciones singulares.

Si estos grupos no identifican adecuadamente a la empresa dentro de un contexto de valores planteará serias dificultades, grandes resistencias, a la propia creación y desarrollo empresarial, tal como sucede en estos momentos en la situación española. Es por lo que el consenso de valores, la aceptación de valores, constituye la clave con la que las instituciones "abaratan" su forma de coordinar, dan dinámica a las mismas y constituyen verdaderamente aportaciones de éxito a la sociedad.

En la obra que se acaba de publicar sobre "Dinámica Empresarial" ⁽²⁾ se ha tratado de verificar empíricamente cómo las principales Corporaciones Europeas han tenido éxito. Queda claramente definido que el éxito ha sido asumido por el hecho de identificar claramente a la empresa como institución y por el hecho de que estas instituciones han conseguido integrar hombres de dentro y de fuera. La creación de valor añadido, de riqueza, solamente es posible con la contribución de todos los partícipes, para lo cual es importante que asuman su participación en la Corporación de forma que no infiera en el funcionamiento institucional, sean partícipes de esa institución. Todo repercute de tal manera en los costes de coordinación que es cuando se genera mayor valor añadido y se genera la permanencia de las instituciones.

En la figura mencionada puede apreciarse cómo de esos cuatro grupos, en sus distintas formas, se tiene que definir a la institución, como constitución corporativa, que es la filosofía empresarial con la cual genera la fuente constitutiva para la definición de actitudes y comportamientos en esa Corporación.

De aquí que se define el perfil de referencia de lo que debe ser la cultura empresarial, que va a definir los comportamientos de todas las personas involucradas a la hora de enfrentarse con los problemas de adaptación de esa corporación, de sus prestaciones, al entorno. La estrategia empresarial, el cálculo económico por excelencia sobre cómo se adapta una empresa a esos entornos, sólo puede hacerse entonces, esto es, una vez definida la institución y sus normas de

comportamiento, que son las que van a definir la forma más eficiente de adaptarse esa institución, con esos hombres y para esos entornos.

En la figura 11 quiero esquematizar, con el mayor detalle posible, dónde entiendo que debe integrarse la problemática correspondiente a actitudes y comportamientos en todo el diseño corporativo. Como puede apreciarse, y empalmando con los diseños anteriores de los sistemas de valores, se señala cómo desde esos sistemas de valores empíricos y morales se deriva un contexto normativo que sirve de referencia para la valoración de las actitudes con las cuales se enfrenta la empresa, en particular sus directivos, al contexto de la actividad. Estos valores, configurados como normas de referencia, generan exigencias para la configuración de la institución que están definidas por :

- . El Leitbild con el cual se configura esa institución diferenciándola de las otras. Aquí debe señalarse que el éxito futuro de las instituciones que sean competitivas es que en lo que fundamentalmente se diferencian es en su Leitbild, en éso que es difícil de copiar, o por lo menos a corto plazo.
- . Depende también fundamentalmente de la elección y selección de aquellos valores que son los que constituyen la referencia de esa institución : una institución diferente.
- . El proceso de aprendizaje constituye, sin duda, uno de los puntos claves a la hora de configurar instituciones. Se aprende haciendo, y por ello una de las condiciones básicas para el futuro de una institución es ir en paralelo transfiriendo procesos de aprendizaje; los segundos hombres, que faltan totalmente en la mentalidad española, la ruptura generacional, es una de las claves más preocupantes en el contexto institucional actual.
- . Los programas de formación "on the job" constituyen, sin duda, el cuarto elemento de aprendizaje de esas normas de comportamiento que solamente pueden realizarse dentro de esa institución.

De ahí se derivan las actitudes con las cuales se enfrentan los directivos a la propia institución, a sus esquemas directivos y organizativos, a la forma de desarrollar la combinación de factores, de dirigir hombres y también al contexto de sus entornos. Estas actitudes son las que definen valoraciones y criterios de

decisión con los que se condicionan los comportamientos de las personas implicadas en la realización real del proceso de adaptación.

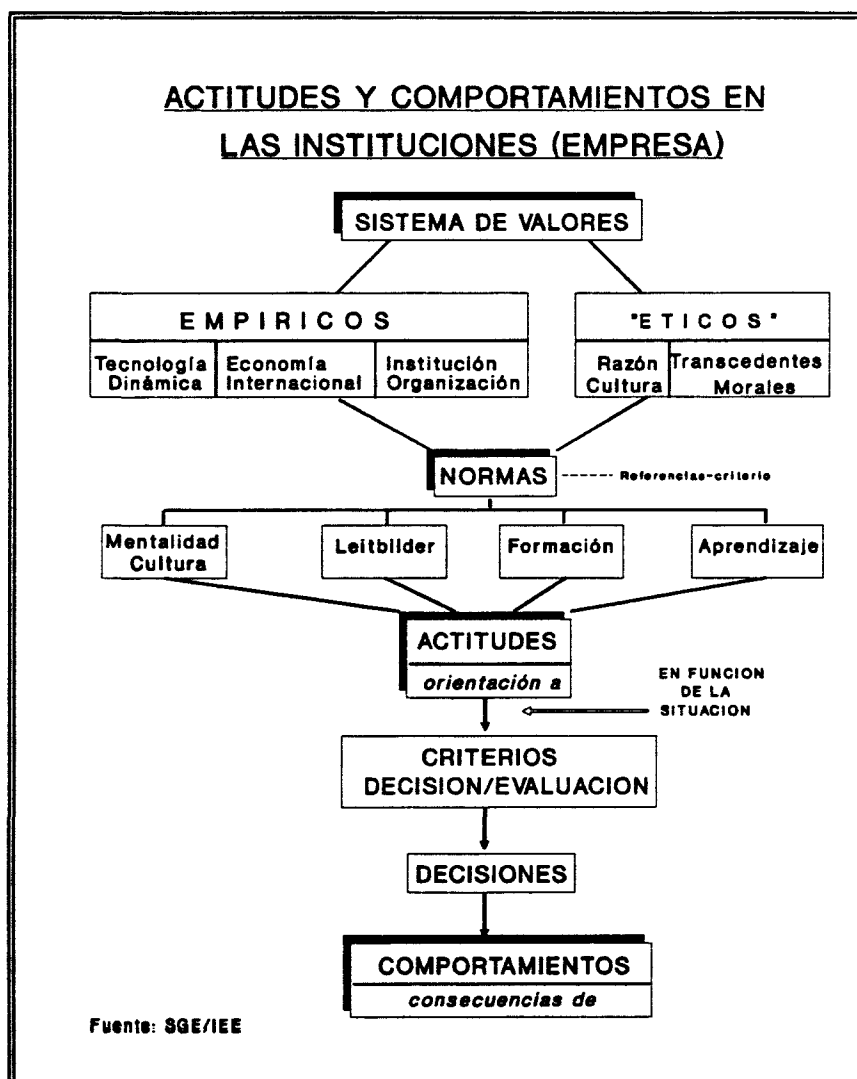


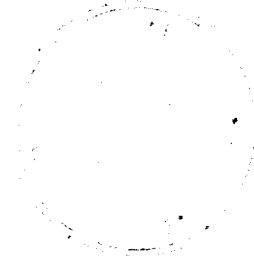
Figura 11

Partiendo de este esquema, que es en el que puede entenderse la integración de "lo ético" en el contexto empresarial, tal como lo presentamos en la figura 12, el marco ético viene definido por la asunción de actitudes responsables en cuanto a la disposición de recursos y de actitudes de competitividad, quiere decir la idea de servicio en el sentido de aportación a ese valor añadido de las máximas capacidades disponibles.

Este marco ético de actuación afecta a las tres dimensiones básicas en las cuales se configuran las instituciones :

- . La **dimensión corporativa** que define los tres componentes anteriormente mencionados :

- Filosofía Corporativa
- Cultura Corporativa
- Estrategia Corporativa



- . El segundo aspecto significativo afectaría a la **dimensión individual**, a la ética individual, basada en las actitudes provenientes de las normas aceptadas.
- . Y afectaría, fundamentalmente, a la **dimensión organizativa** que sería la parte instrumental.

No se pueden seleccionar técnicas directivas, no se pueden definir sistemas de dirección excelentes o copiarlos, u organizaciones excelentes, si no se ha generado previamente, y se conoce cuál es la unidad doctrinal, cuál es el conjunto de valores, de actitudes que definen a la corporación desde las tres dimensiones mencionadas : filosofía, cultura y estrategia, y, por otro lado, cuáles son las características específicas de las distintas alternativas que implican cada uno de los instrumentos que voy a elegir.

De esta manera es cuando se elegiría aquel sistema de información, o aquel sistema de dirección, o aquel sistema organizativo, que sería más eficiente para esa institución, con lo que se generaría el máximo valor añadido, el cual volvería a su vez a incidir en la sociedad, en su sistema de valores, lo que crearía una dinámica que en estos momentos implica la respuesta adecuada para la configuración permanente de instituciones más eficientes, sin generar grandes costes de coordinación, esto es, grandes traumas y grandes problemas de configuración de nuevas formas adaptativas.

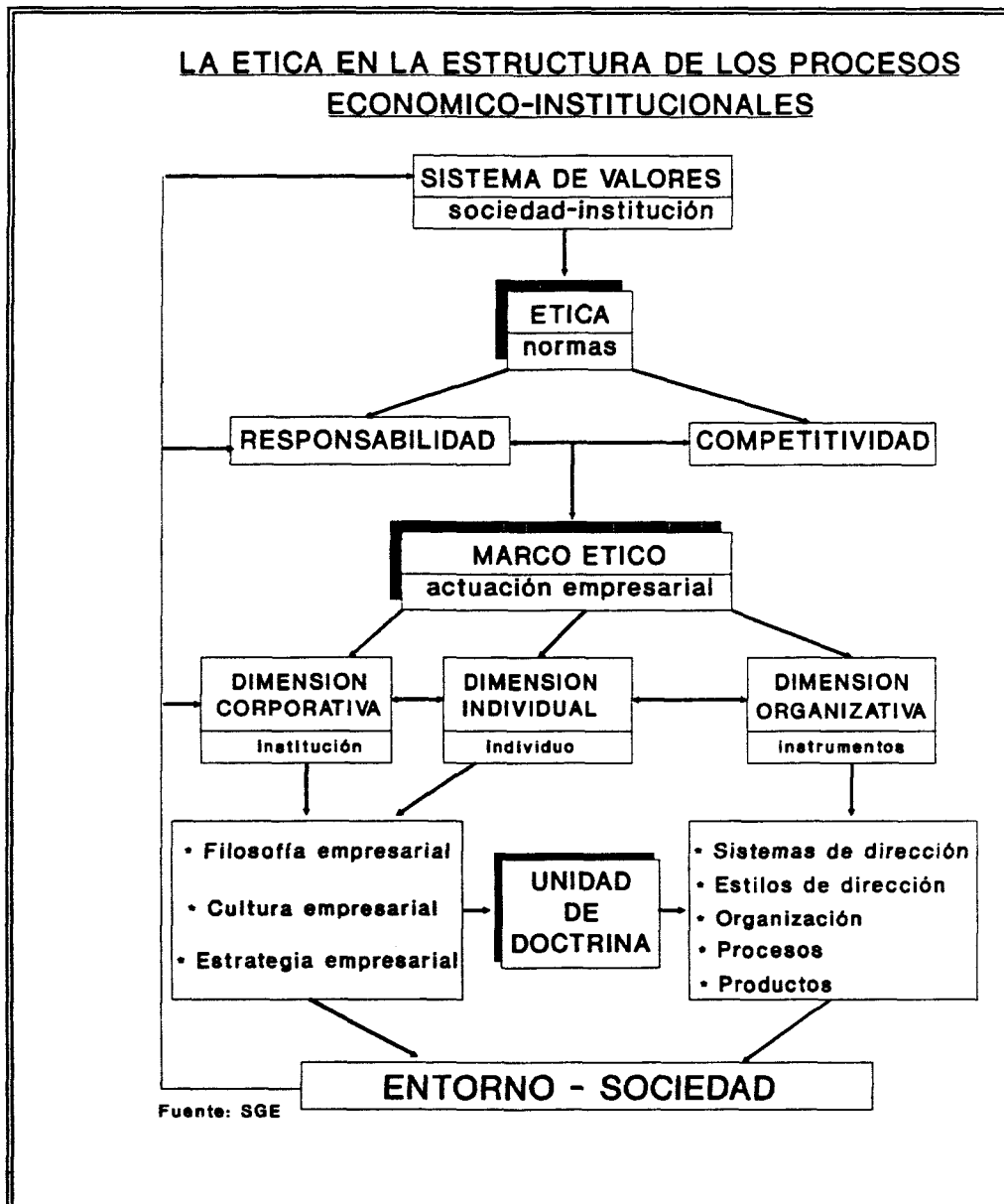


Figura 12

V. ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS EN LA EMPRESA ESPAÑOLA

1. Consecuencias de las actitudes y comportamientos en la Empresa Española.

Antes de iniciar la presentación de los resultados de las diferentes encuestas que hemos realizado en los últimos años, tanto entre el mundo empresarial a nivel nacional, del País Vasco, así como también por lo que afecta concretamente a empresas singulares, quiero señalar cuales son los resultados del actual comportamiento en el manejo de las instituciones y de los recursos en la economía española.

Se trata de arrancar de una realidad empírica en la que se manifiesta la ineficiencia en la asignación de los recursos y, consiguientemente, la consecuencia en actitudes y comportamientos en los que se manifiesta la falta de mentalidad económica generando muy altos coste de coordinación.

La empresa española presenta elevados costes de coordinación con el entorno, tiene elevados costes de coordinación con las distintas instituciones a la hora de hacer prestaciones de productos y servicios y, sobre todo, tiene elevados costes organizativos.

Consecuencia de todo ello son los bajos niveles de competitividad en los que se encuentra la economía española.

En la **figura 13** puede apreciarse claramente que en los análisis realizados la empresa española se sitúa en un lugar muy lejano de los países industriales punteros. España, con un 60% de la competitividad frente a Japón, Suiza, y con un 63% frente a los propios Estados Unidos y Alemania se encuentra en una situación de competitividad baja. Estos estudios son consecuencia de amplios análisis de 284 factores realizados por el Instituto de Ginebra ⁽³⁾.

3. "The World Competitiveness Report 1989", ed. por IMEDE, Ginebra 1990

Esta situación real de la empresa española la hemos podido contrastar con el análisis de 4.500 empresas españolas. Estos datos, procedentes de la Central de Balances del Banco de España, los hemos diferenciado entre el comportamiento de las empresas multinacionales en España y las nacionales. Quiere decir, en el mismo contexto cultural y en el mismo contexto de ordenamiento económico y social. Es importante obser-

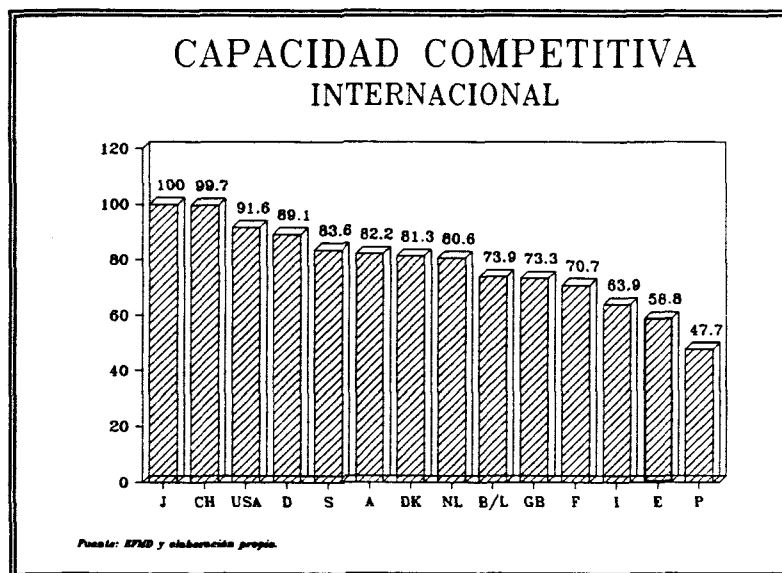


Figura 13

var la evolución en los últimos cuatro años, y como en realidad este contexto cultural no es inconveniente para que las instituciones multinacionales generen muy rápidamente, en tres o cuatro años un cambio total de comportamientos en sus unidades operativas en España y se acerquen al comportamiento internacional.

Se ha tomado como referencia la República Federal de Alemania por constituir, dentro de la Comunidad Económica Europea, uno de los países punteros en competitividad, pero, al mismo tiempo, porque se dispone de datos con una moneda estable y, consecuentemente, permite visionar de una manera más eficiente las consecuencias económicas a la hora del análisis.

En la figura 14 puede apreciarse cómo la mano de obra, cuyo valor en nómina, es en España el 60% del coste de la mano de obra en Alemania, sin embargo, esta diferencia de precio aparece, mejor dicho desaparece, en el contexto de la dirección de la mano de obra a la hora de utilizarle en el proceso productivo. La empresa nacional española tiene unos costes unitarios de mano de obra superiores a la República Federal de Alemania y, muy en particular, puede apreciarse cómo en el año 1989 la empresa multinacional en España trata de mantener unos niveles que presentan cierta ventaja competitiva por una mayor eficiencia en la asignación de los recursos.

Lo cual significa que considerando que la mano de obra constituye prácticamente uno de los elementos claves a la hora de definir el coste unitario pierde la economía española, por una inadecuada utilización de la misma, una de sus ventajas competitivas.

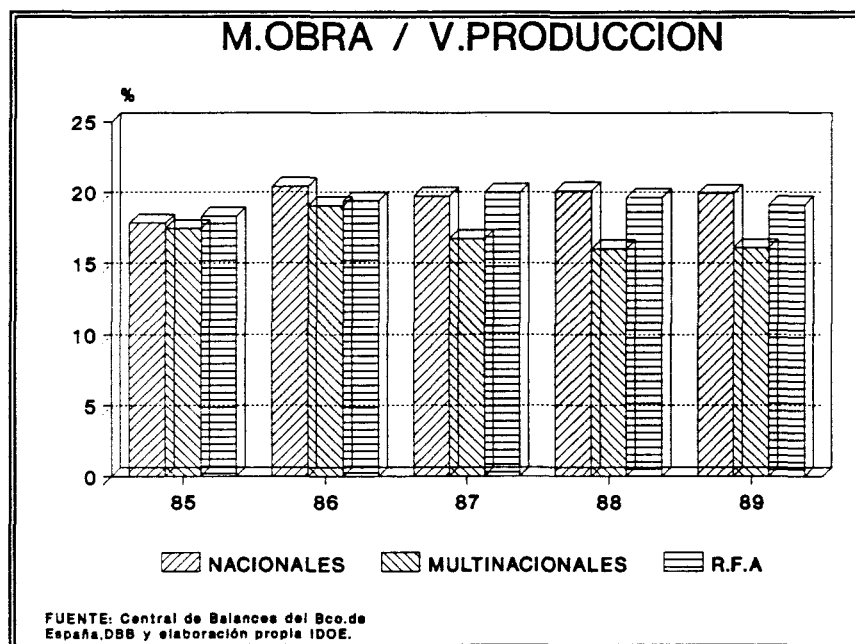


Figura 14

Ello es consecuencia de muchos factores, pero entre otros, fundamentalmente, los que se derivan de las actitudes y comportamientos, tanto de la mano de obra en sí, como de la capacidad de dirigir los recursos humanos ⁽⁴⁾.

En la figura 15 puede apreciarse cómo sucede lo mismo en lo que afecta a la utilización de los recursos materiales.

La utilización de las capacidades productivas, esto es, los inmovilizados netos, presentan unas cuotas muy bajas en relación con el comportamiento de las multinacionales en España y de las empresas en la República Federal de Alemania. Uno de los problemas graves en la competitividad de la empresa española es una inadecuada inutilización de los potenciales existentes.

4. Véase García Echevarría, S., "El Reto Empresarial Español", Ed. Díaz de Santos, Madrid 1989.

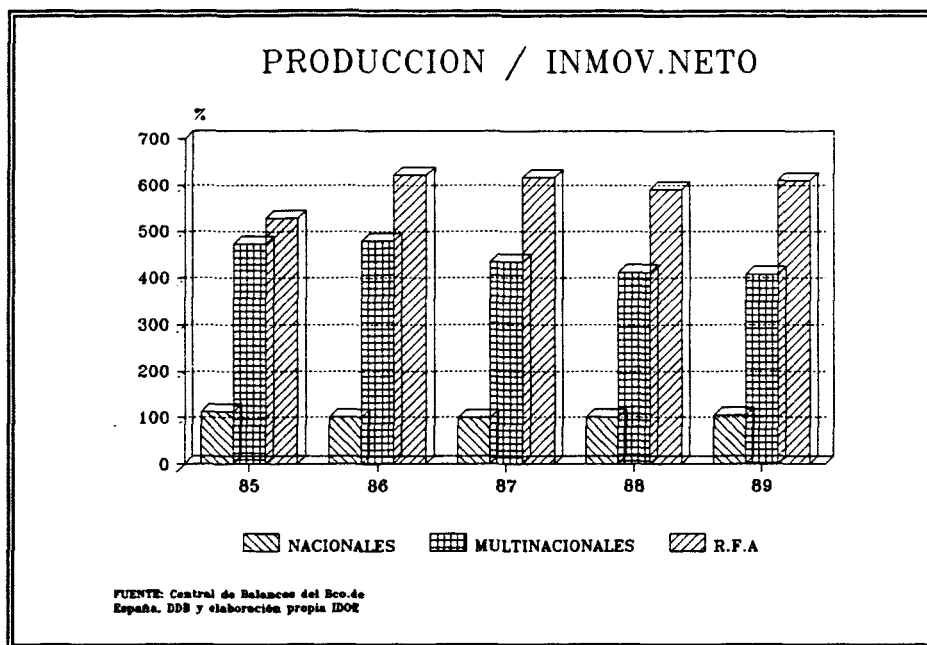


Figura 15

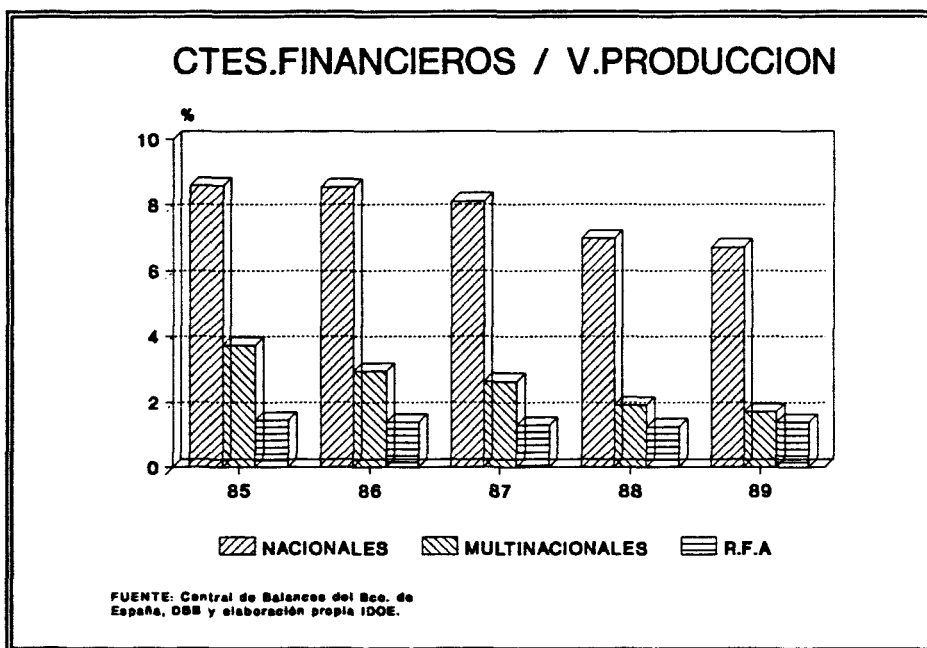


Figura 16

Lo mismo puede afirmarse con respecto al tema de los costes financieros.

Mientras que la empresa alemana se mueve con unos costes financieros en torno al 1,5%, y la empresa multinacional en España se ha aproximado en los últimos 4 años de manera rápida a esta situación de costes financieros, la empresa española tiene unos costes financieros en torno a un 6,5% del valor de la producción. Lo cual significa que la empresa española tiene prácticamente tres veces más de costes financieros, con la consecuencia de una menor utilización de las capacidades financieras que la empresa alemana, o la propia multinacional en España.

Muy en particular puede apreciarse la falta de mentalidad económica en el tratamiento de las amortizaciones. Cuando en un país como España los niveles de amortización no alcanzan cifras más que del 7% y 8%, con un enorme esfuerzo frente al pasado, los correspondientes competidores alemanes se mueven en un 23%, como valor casi permanente desde décadas, significa que hay una diferente interpretación del cálculo económico y lo que verdaderamente constituye coste empresarial. En este sentido quiero decir que la empresa española tiene una inflexibilidad significativa para poder adaptarse a las situaciones cambiantes. En la figura 17 puede hacerse también la lectura de que la empresa española tiene altísimos riesgos.

Por último, quisiera señalar la referencia a los aspectos que afecta a la creación de valor añadido por parte de la empresa española.

En la figura 18 puede apreciarse como el excedente, el valor añadido, en relación con el riesgo de una actividad antes de impuestos supone en la República Federal de Alemania el 53%. Las multinacionales en España se acercan de manera rápida a esta situación y, sin embargo, la empresa española no pasa de un 12%. La empresa española no aflora potenciales, no logra flexibilidad y rapidez de actuación, y corre serios peligros de quedar marcada totalmente en el proceso de cambio al que tiene que someterse la economía española.

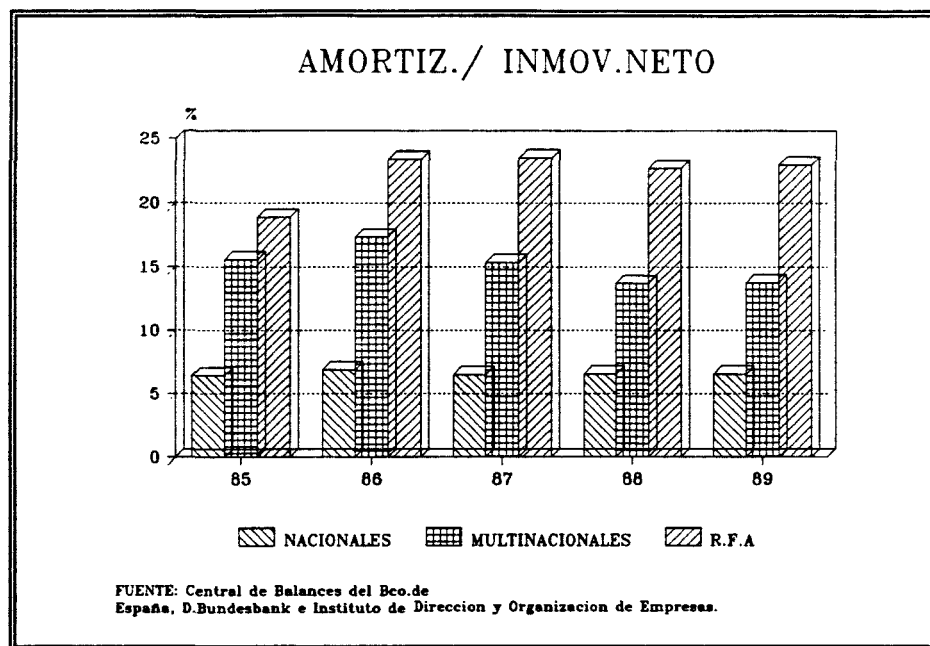


Figura 17

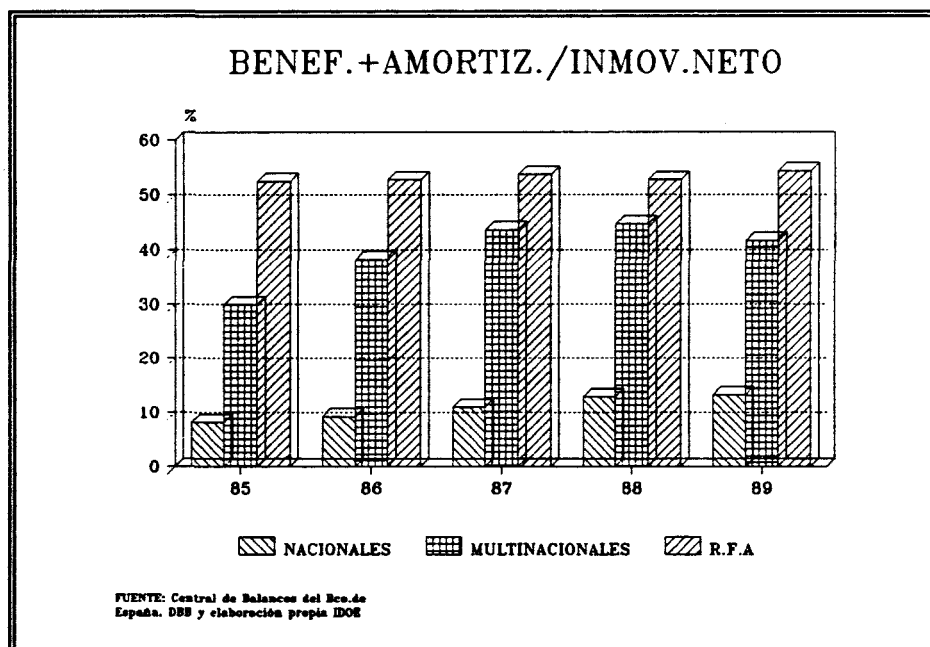


Figura 18

2. Actitudes y comportamientos institucionales

(a) Entorno

Como puede apreciarse en el perfil presentado en la **figura 19**, que corresponde a la valoración que realiza el empresario español de su entorno, es altamente negativo. Quiere decir, que para el empresario español, tanto el marco político como la política económica y, muy en particular, las dimensiones laborales-sindicales tiene una valoración negativa. Todo ello implica una falta de aceptación de las condiciones actuales del entorno, lo que genera elevados costes de coordinación.

En la **figura 20** puede verse cómo el entorno económico de la Comunidad Europea constituye para el empresario español una realidad en la que el 60% considera que hay que realizar ajustes institucionales : existe un 30% que no ve problemas. Lo más preocupante de esta valoración del entorno económico es el hecho de que tampoco ven grandes oportunidades. Esta valoración de las actitud en cuanto a expectativas, de las posibilidades que ofrece el contexto español, no coinciden con las valoraciones que realizan los empresarios extranjeros sobre España.

En los diferentes estudios realizados en el contexto europeo puede apreciarse, como se refleja en la **figura 21**, que para el empresario europeo España es uno de los países ganadores en el contexto de la Comunidad Europea, comportamiento que no se refleja en la forma de entenderlo el empresario español.

Ante el proceso de cambio el empresario español acentúa el papel del Estado para poder desarrollar procesos de adaptación eficientes en la configuración de una nueva situación de competitividad.

Como puede apreciarse en la **figura 22** dominan fundamentalmente los ajustes de tipo administrativo y técnico, reducción de costes de seguridad social y flexibilidad del ajuste laboral, así como en lo que afecta a la transparencia fiscal; son las claves fundamentales en las que considera que debiera asentarse la modificación de los entornos.

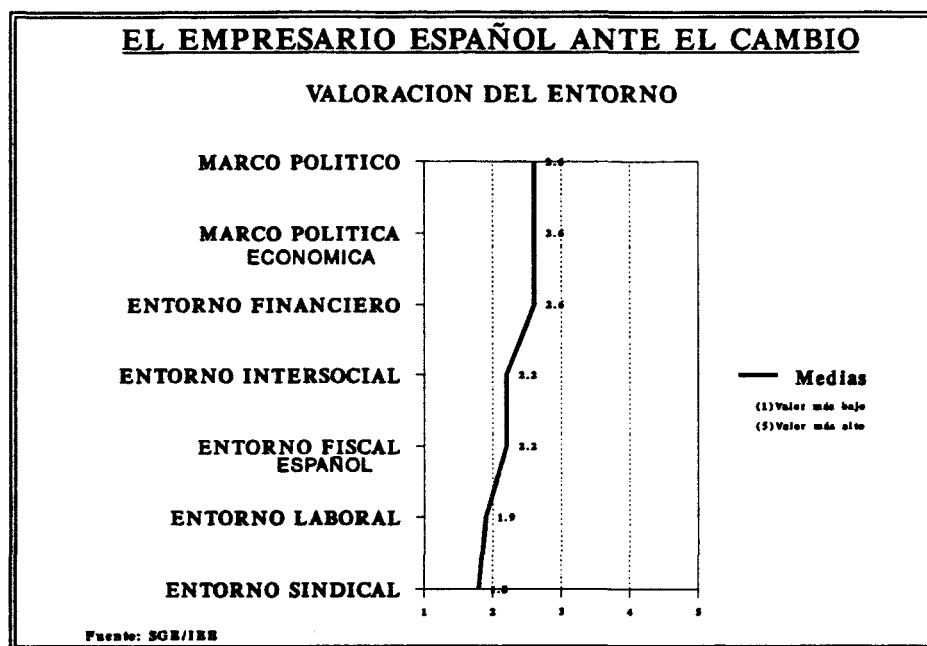


Figura 19

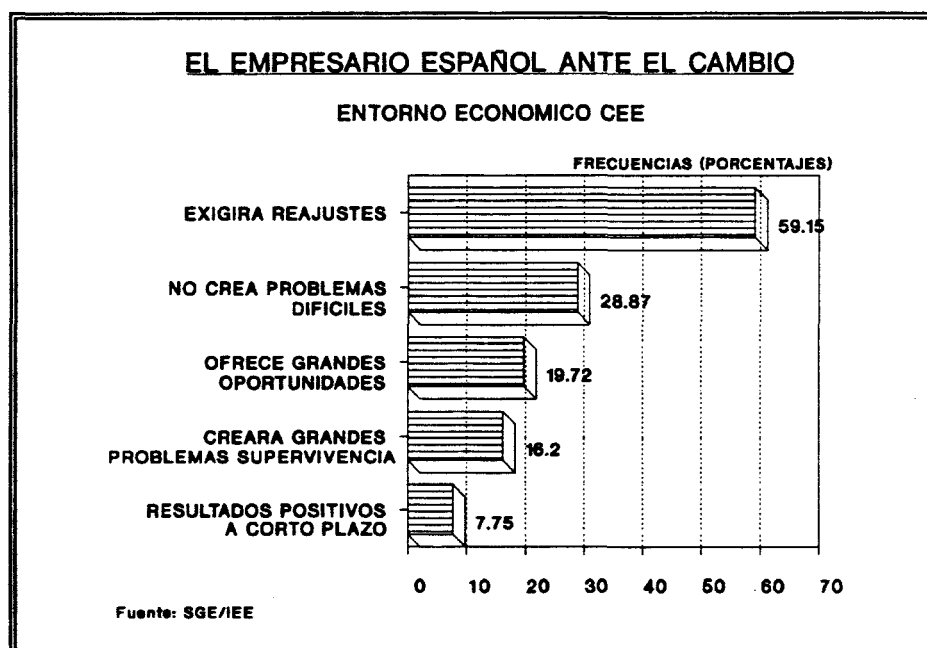


Figura 20

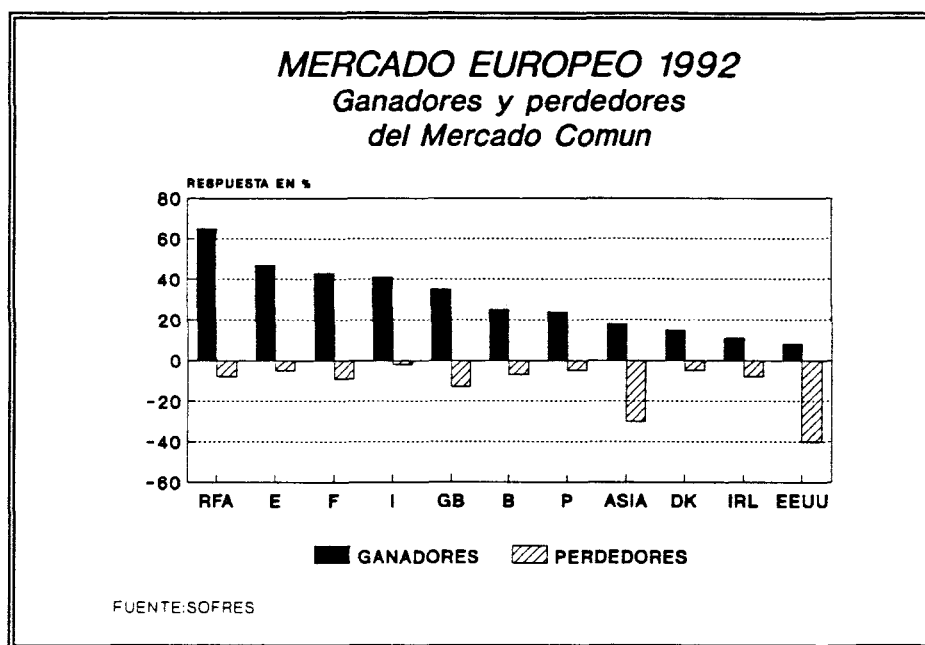


Figura 21

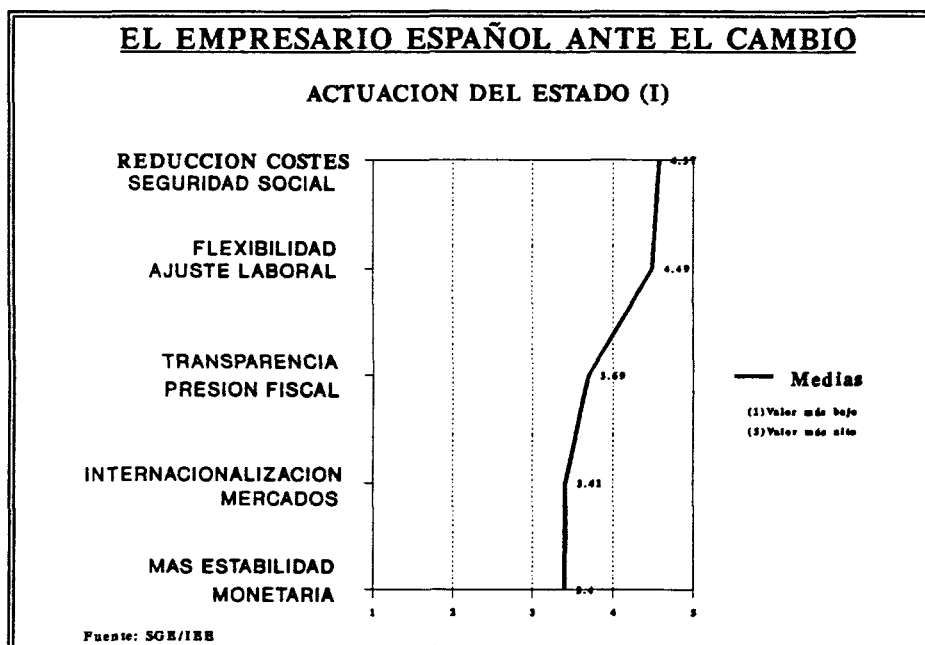


Figura 22

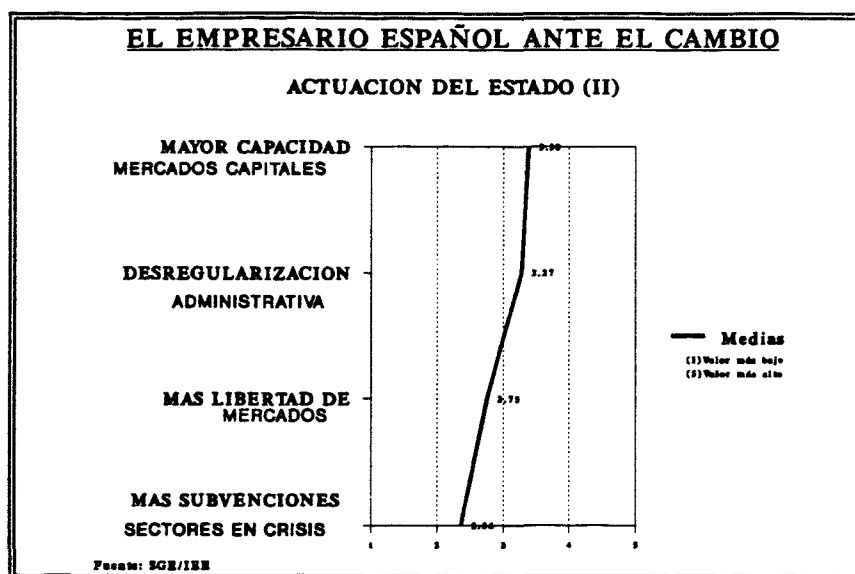


Figura 23

En la figura 23, sin embargo, puede apreciarse que no se deposita el peso clave en las dimensiones que afectan a una mayor liberalización de mercados y capitales, desregularización administrativa, libertad de mercados. Sin embargo, lo que sí se reafirma es una situación de rechazo a las subvenciones dentro del contexto del diseño futuro del papel del Estado en el entorno económico español.

(b) Internacionalización

El empresario español considera, en su mayoría, que la incorporación de España a la Comunidad Europea es el motivo fundamental del cambio del entorno socio-económico y ello para el 52%. Sin embargo, existe otra mitad del mundo empresarial español que no asume que los procesos de cambio se originen por una internacionalización de la economía (figura 24). Lo cual se refleja de manera bastante clara en la resistencia del empresario español a los procesos de generar nuevas instituciones. Como puede verse en los resultados de la valoración existe ciertamente un 55% que considera que debe internacionalizarse la actividad empresarial y que, sobre todo, se centra la capacidad de competir predominantemente en el mercado nacional para un 48%.

En conjunto hay una valoración muy baja de las fusiones, el problema de apertura y el problema de asunción de nuevas formas institucionales, asumiéndose

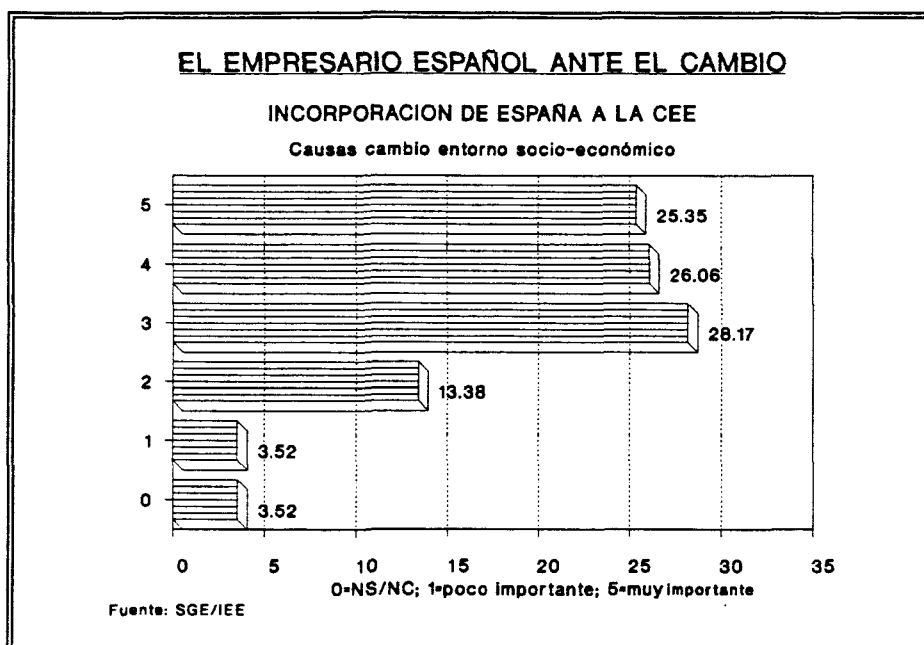


Figura 24

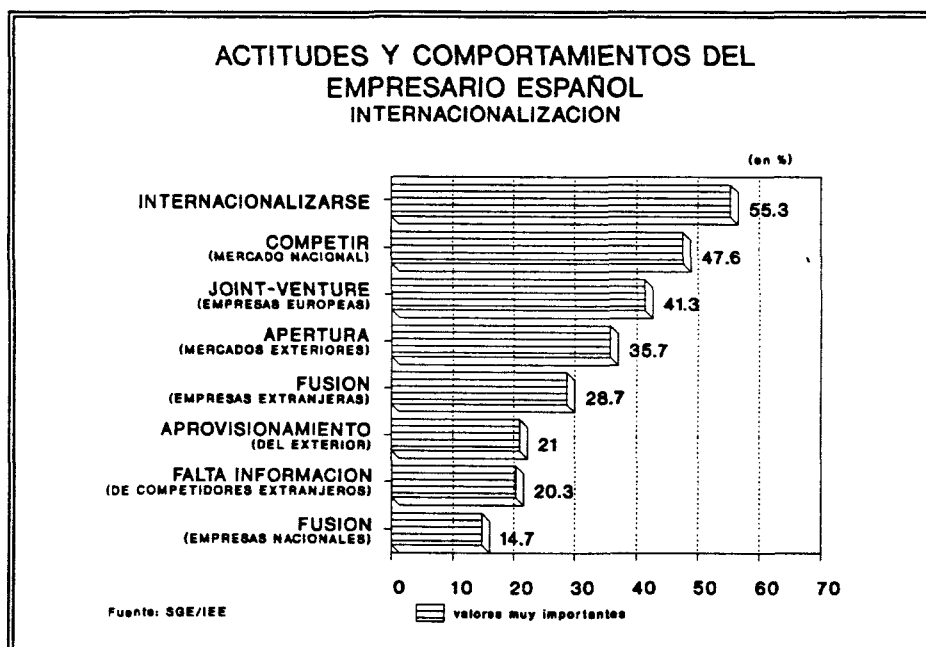


Figura 25

como máximo "joint-venture" con otras instituciones europeas (véase figura 25); lo cual está también claramente en contradicción con las expectativas europeas en torno a los nuevos dimensionamientos de las instituciones empresariales que tienen que asumir procesos de cambio muy significativos, tal como se puede ver en la figura 26. Aquí puede apreciarse cómo se espera que sean las modificaciones institucionales y, consiguientemente, que el empresario español tiene que asumir cambios de comportamientos significativos en torno a la configuración de nuevas instituciones.

MERCADO UNICO 1992		
(PORCENTAJE)		
EMPRESAS	¿MAS COOPERACION CON EMPRESAS EXTRANJERAS?	¿MAS FUSIONES EN SU SECTOR?
Industria básica bienes de producción	37	53
Bienes de inversión	50	42
Bienes de consumo	54	52
Alimentación	74	74

Fuente: Muestra 800 empresas/IFO/IEE

Figura 26

(c) Imagen corporativa

La relación entre la empresa y su entorno conduce a una baja identificación de la institución como tal. Por otro lado, la imagen corporativa constituye uno de los puntos de referencia prioritarios en la forma de concebir a la empresa. Tal como puede verse en la figura 27 la imagen que cuida el empresario es fundamentalmente la relación con el cliente, como consumidor, y con los empleados, en gran medida; en una medida más insuficiente con los propios accionistas. Con todas las demás instituciones mantiene una postura ambigua, e incluso negativa, sobre todo en cuanto afecta a las dimensiones del entorno político y de la Administración.

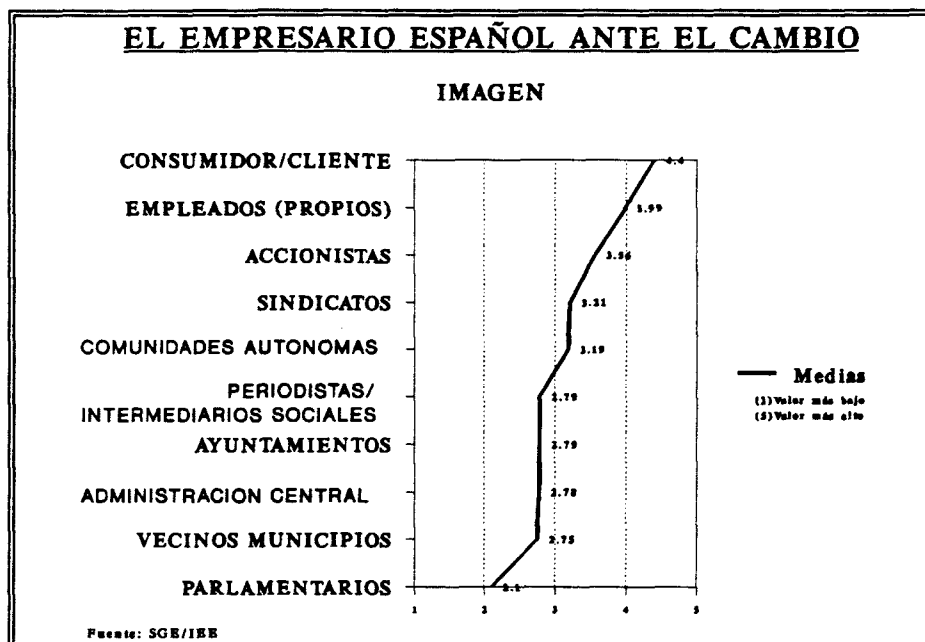


Figura 27

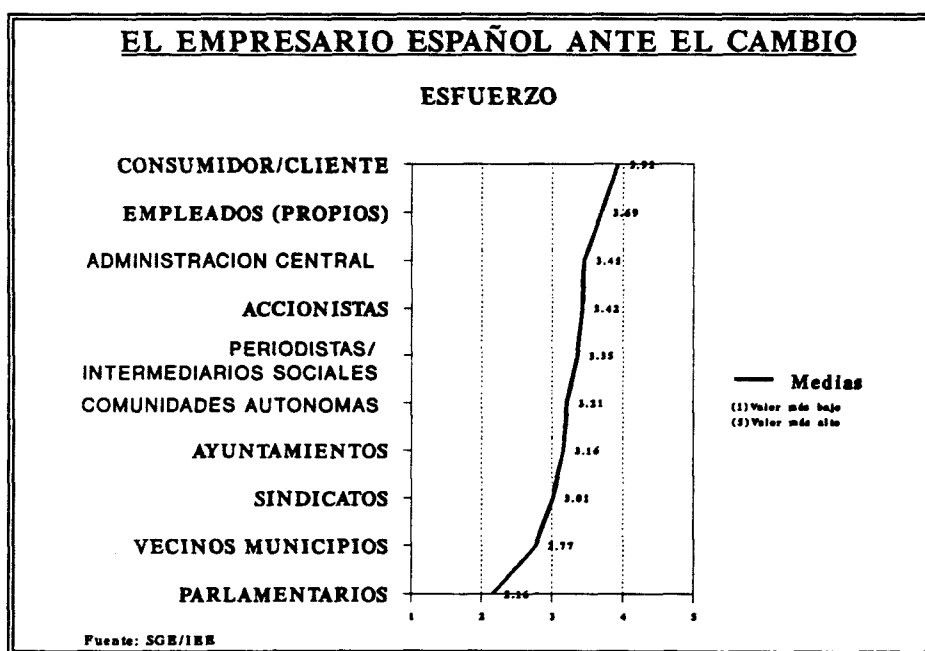


Figura 28

Tampoco el empresario realiza un esfuerzo significativo para mejorar esta situación, aunque cara a su comportamiento futuro proyecta una mejora significativa orientada a los clientes y a los entornos que afectan al mundo de los propios recursos humanos. En este sentido la relación con la Administración Central ofrece también una mejora ligera en la interpretación del esfuerzo empresarial por sus relaciones con el entorno.

Lo cual se confirma, en el **ranking de orientaciones de la empresa española**, en el hecho de que la imagen de la empresa, e incluso la propia identidad corporativa, juega un papel secundario en la forma de diseñar la actuación empresarial. (Véase figura 29).

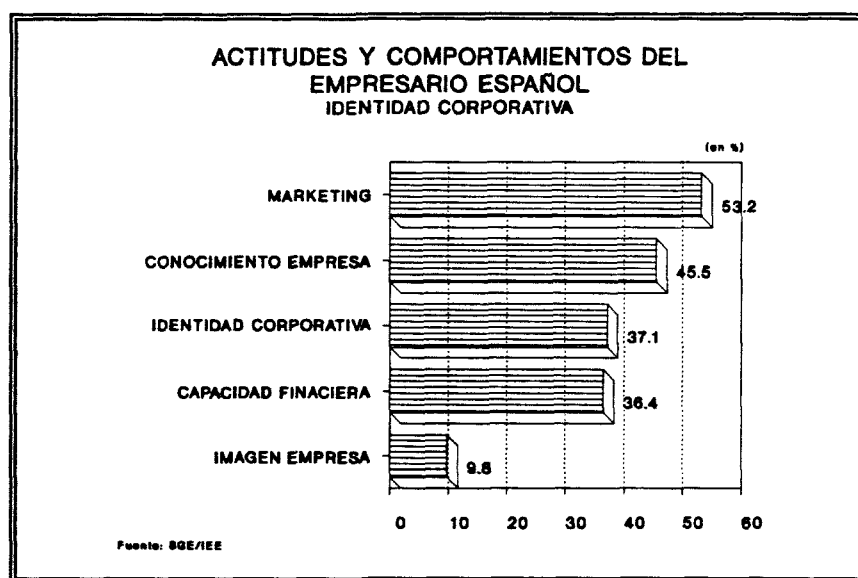


Figura 29

(d) Frenos a la adaptación

El empresario sigue planteando como uno de los elementos claramente negativos en el proceso de adaptación componentes provenientes de sistemas administrativos. Es el acentuamiento del coste fiscal y de la seguridad social, la rigidez de las normas laborales los que tienen un lugar prioritario en todo el planteamiento empresarial actual. Por el contrario, todos los aspectos que se refieren a la realidad del contexto empresarial hacia el futuro plantean una preferencia muy baja.

Esto significa que todo el diseño de empresa no está orientado al futuro, sino que está orientado al pasado, y que los procesos de adaptación se calculan desde la dimensión anterior, desde un problema de ajuste oscilativo o tendencial, pero que no se está planteando como un problema de futuro, o de ajuste mutativo. Este es para mí uno de los problemas prioritarios en el cambio de valores en el sistema empresarial.

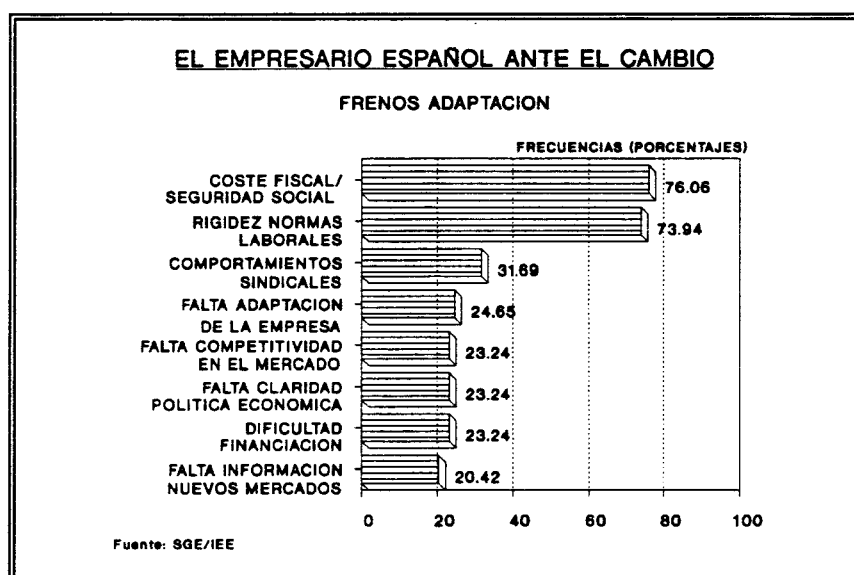


Figura 30

Lo que el empresario si es consciente, en una dimensión que abarca escasamente a la mitad de ellos, es que se está trabajando con costes unitarios altos, lo que corresponde a la realidad así como que la productividad española es baja. Hay otros aspectos en los cuales el empresario no aprecia adecuadamente las consecuencias que afectan a los elementos reales de una empresa en una situación competitiva, lo cual nos confirman los datos anteriormente mencionados.

Existe una percepción clara de elevados costes de ineficiencia económica, y, por otro lado, de falta de una percepción clara en cuanto a la forma de orientación de la institución del empresariado (véanse figuras 31 y 32).

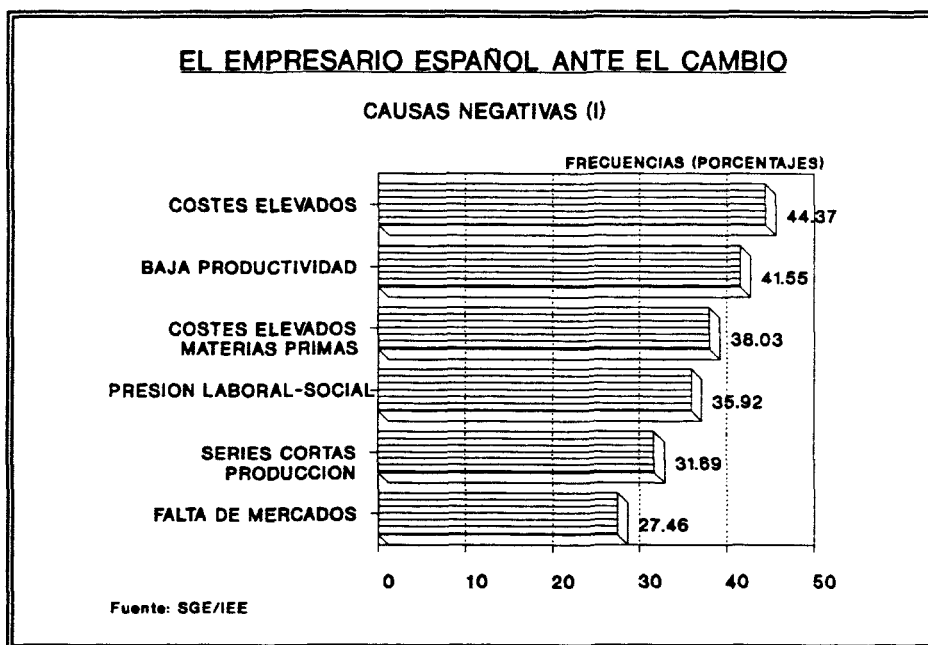


Figura 31

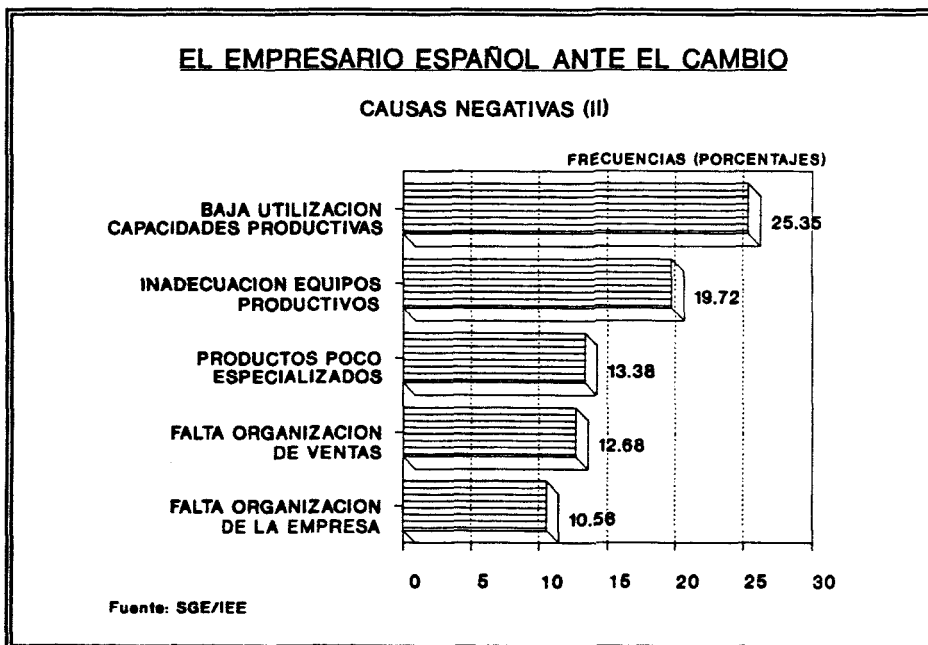


Figura 32

(e) Estrategia

Para el empresario español, como puede apreciarse en la figura 33, la estrategia es fundamentalmente técnica, esto es en el área de producción, mientras que la concepción de una estrategia basada en la capacidad directiva o en los recursos humanos no es en ninguno de los casos preferentes.

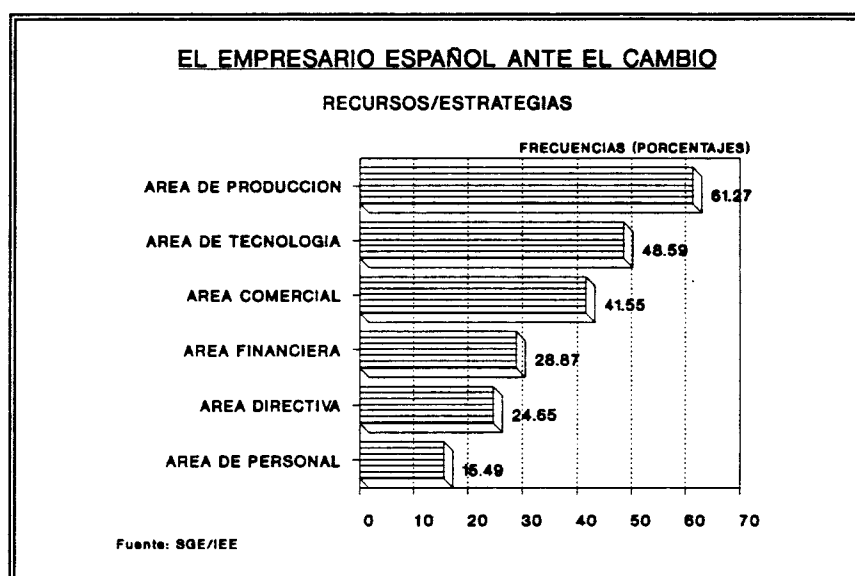


Figura 33

Esta cultura técnica y tecnológica predominantemente como respuesta al cambio puede ser en algunas áreas necesarias, pero, fundamentalmente, el éxito de la respuesta española tiene que ir en las áreas directivas y de personal.

La jerarquización de la orientación de la estrategia de adaptación de la empresa española no corresponde a sus propios potenciales.

VI. RUPTURA DE VALORES EN EL CONTEXTO DE LA EMPRESA ESPAÑOLA Y DEL DIRECTIVO

Perfil del directivo español y exigencias futuras

Todos los estudios realizados en torno al directivo español reflejan de manera muy clara los aspectos siguientes :

- 1 - Definen perfectamente cuál es la situación de pasado, a la que matizan de manera muy acertada en sus características peculiares de un comportamiento directivo y empresarial orientado administrativamente.
- 2 - En los valores actuales perciben que son valores de transición, valores poco estables e inadecuados para hacer frente al futuro, pero que se están extrapolando del pasado. Falta orientación al futuro.
- 3 - Cuando se plantea el problema de diseño de futuro el directivo español sabe que tiene que romper con los actuales perfiles, actitudes y valores aunque siempre existen una serie de valores bajos. Estos son fundamentalmente los siguientes:
 - . Una baja mentalidad económica
 - . Una baja orientación a costes
 - . Una baja aceptación de riesgo
 - . Una falta de capacidad estratégica.
 - . Una baja predisposición a la movilidad

En las figuras 34 y 35 se reflejan dos perfiles resultado de análisis de un amplio grupo directivo en diversas empresas. Como puede verse en la figura 34 los valores bajos son movilidad y riesgo. Hay una resistencia enorme al cambio profesional y espacial, pero, sobre todo, no se sabe asimilar riesgo porque falta capacidad de cálculo económico y sobre todo una nueva dimensión corporativa y otras formas de organización.

El cambio organizativo se asume como una situación sin grandes pretensiones por lo que falta dinámica organizativa y otro de los aspectos insuficiente es la asunción de responsabilidad.

Asimismo constituyen valores muy bajos el trabajo en equipo y la comunicación. Sólo consideran que el directivo puede ser hasta cierto punto flexible y con una baja creatividad.

Estos son valores actuales del directivo.

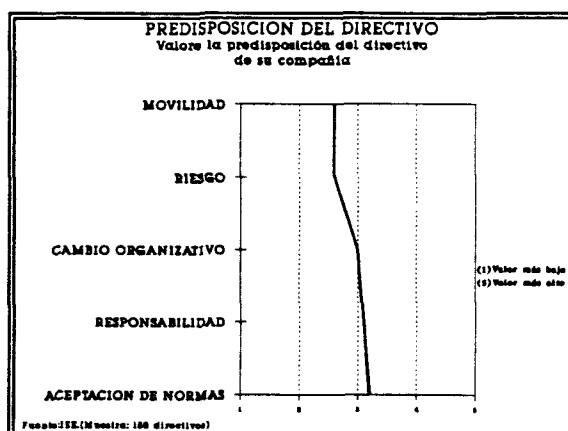


Figura 34

A la hora de plantearse el ajuste de futuro el directivo es consciente de la necesidad de cambio de valores, lo que le plantea seriamente un nuevo proceso de aprendizaje. También percibe la necesidad de organizaciones más dinámicas, más flexibles, necesidad de otra forma de dirigir hombres, se plantea el problema de cómo deben ser esas instituciones para que puedan realizarse estos procesos de cambio y qué es lo que necesita aprender, qué procesos de aprendizaje tiene que realizar para dominar esa otra forma de dirigir hombres.

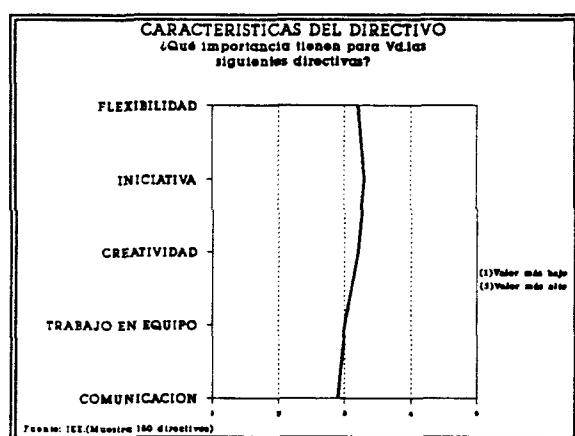


Figura 35

Es interesante observar el diseño a nivel europeo y a nivel internacional los valores sobre cuáles deben ser los valores sobre los que tienen que descansar los perfiles directivos (véanse figuras 36 y 37). En la figura 36 puede apreciarse cómo los principios éticos, las normas basadas en valores éticos constituyen una de las referencias más importantes a la hora de

configurar sistemas institucionales que permitan ser dirigidos y organizados de manera flexible. Un valor en crecimiento es el que afecta a la capacidad analítica pero, al mismo tiempo, la capacidad de involucrar a "los otros" en el proyecto.

La capacidad de entusiasmar, junto con la capacidad de implementación son dos de los valores en alza más importantes.

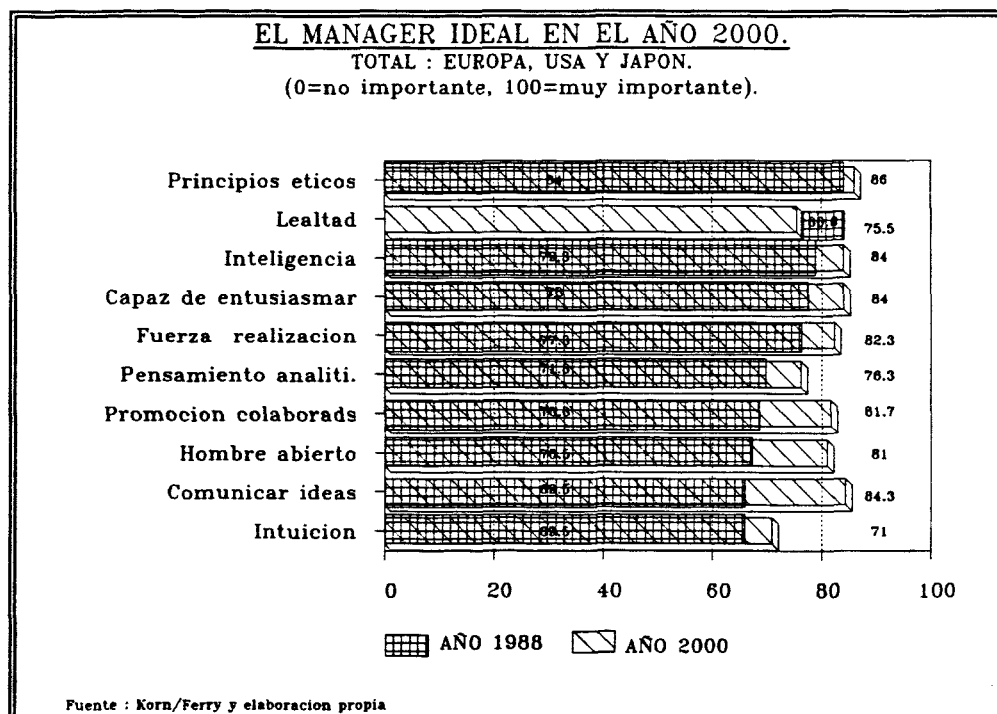


Figura 36

Todos los valores que se refieren a la integración del hombre, y a la capacidad de motivar e incidir en el hombre para asumir organizaciones flexibles y de rápida adaptación, constituyen la clave de los nuevos perfiles directivos, tal como puede apreciarse en la figura 36.

Lo mismo puede verse en la figura 37 que con otro tipo de encuesta se ha tratado de descubrir cuál debiera ser el perfil de exigencias de un eurodirectivo. Como puede apreciarse se buscan hombres con una capacidad para poder aflorar los potenciales, que tengan una visión, una capacidad de configurar creativamente los nuevos planteamientos. Y ésto exige un trabajo en equipo, autonomía, capacidad de asunción de riesgo y percepción.

Puede apreciarse cómo la movilidad es un factor a la baja dentro de los valores europeos; constituye un punto de referencia grave dentro de las exigencias de permanentes posiciones de cambio y nuevas divisiones de trabajo.

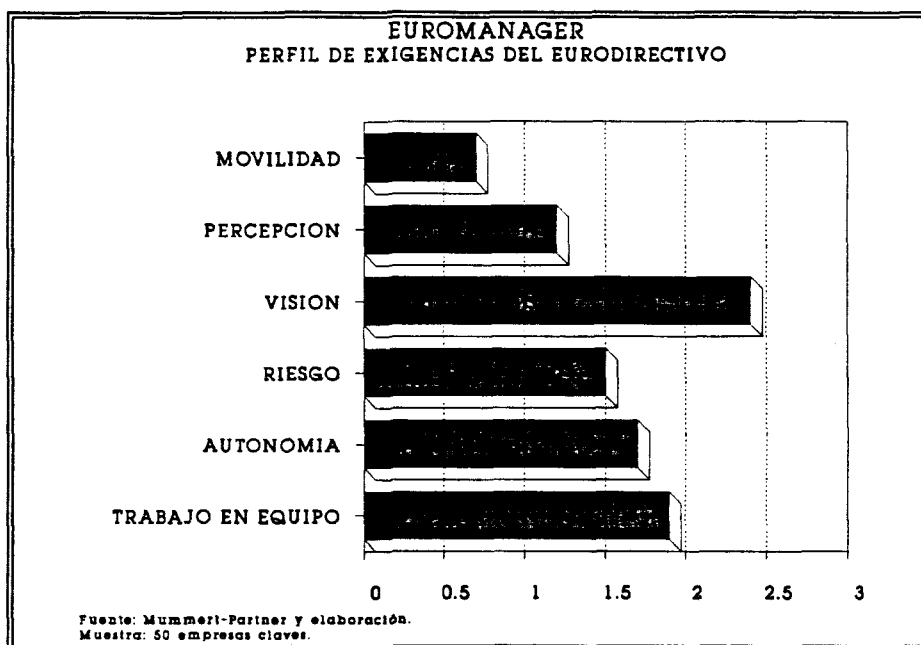


Figura 37

Este perfil viene a coincidir con el análisis realizado por el Instituto alemán de Industria en el que, como puede apreciarse en la figura 38, predominantemente se centra la selección de personal directivo en torno a las capacidades para integrar, dirigir y configurar organizaciones más flexibles en base de las actitudes y comportamientos de los hombres. Véase cómo la capacidad de implementación o realización, la capacidad de iniciativa y descubrimiento de potenciales, la capacidad de orientarse al problema y capacidad de contactar con los hombres, forma de presentarse o capacidades de dotes específicas individuales constituyen los valores más altos. La fundamentación formativa no constituye más que una referencia necesaria y una condición que rompe claramente con la valoración española.

En España domina claramente la actitud basada en que disponiendo de los diplomas o licenciaturas se tiene capacidad generada; sin embargo la realidad del contexto en sistemas abierto competitivos está orientada al hombre y sus capacidades y no a los esquemas administrativos que supongan, o suponen, una premisa de que dado el proceso administrativo se den las condiciones reales de prestaciones por parte del individuo. Esta premisa no se convalida en la realidad empírica.

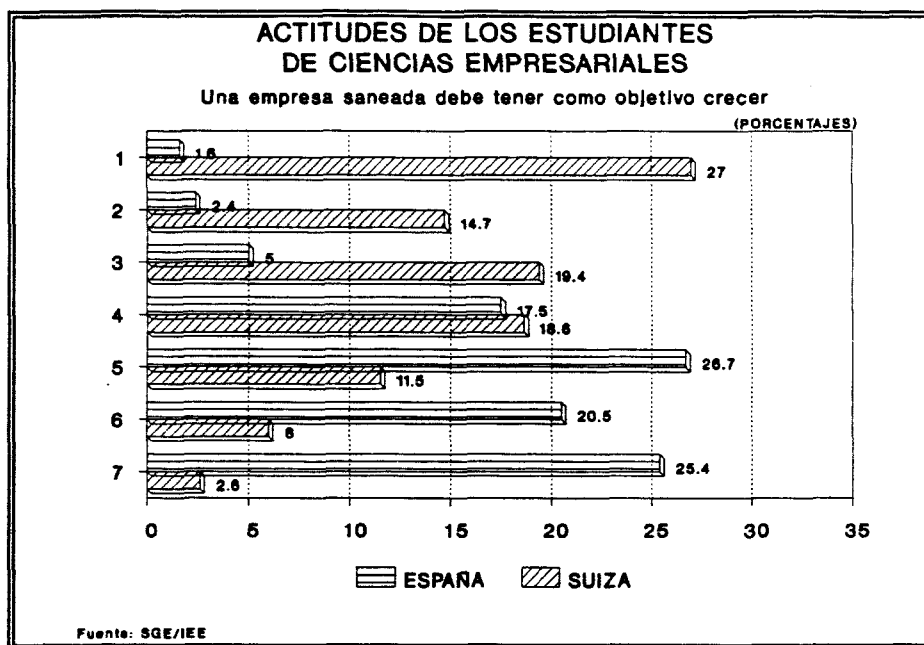


Figura 38

Un problema adicional se presenta cara al proceso de cambio de actitudes y comportamientos con la entrada de las nuevas generaciones en los procesos económicos y empresariales ⁽⁵⁾.

Los resultados de los análisis realizados entre los estudiantes de Ciencias Empresariales, en una primera aproximación, puede permitir una valoración de que el estudiante de Ciencias Empresariales asume unos valores de gran racionalidad económica y valores propios de un nuevo diseño de la aceptación de los económico dentro del contexto real de una economía competitiva.

Esto se puede apreciar en las figuras 38 a la 46.

En la figura 38 puede verse cómo para el estudiante español una empresa sana constituye una de las claves de los valores que deben enjuiciar la actividad empresarial, diferencias muy importantes en cuanto a los pesos con los que corresponden a los estudiantes suizos.

Otro valor en alza dentro del contexto de valores de la juventud española en formación empresarial se refiere al papel del beneficio. El beneficio es para un

5. Ver los resultados de este análisis S. García Echevarría "Sistemas de Valores de los Estudiantes de Ciencias Empresariales (Análisis Comparativos)" en "Annals of the Archive of Ferran Valls i Taberner's Library, Barcelona 1989.
Valor 1 = valor más bajo; Valor 7 = valor más alto.

importante núcleo de los estudiantes españoles un valor necesario, importante, en cuanto a la orientación de la actividad, e, incluso, predominantemente, más relevante que para el estudiante suizo. En este sentido puede apreciarse que existe casi un 50% que asume un valor alto del beneficio y el rechazo lo es prácticamente para un 23% (véase figura 39).

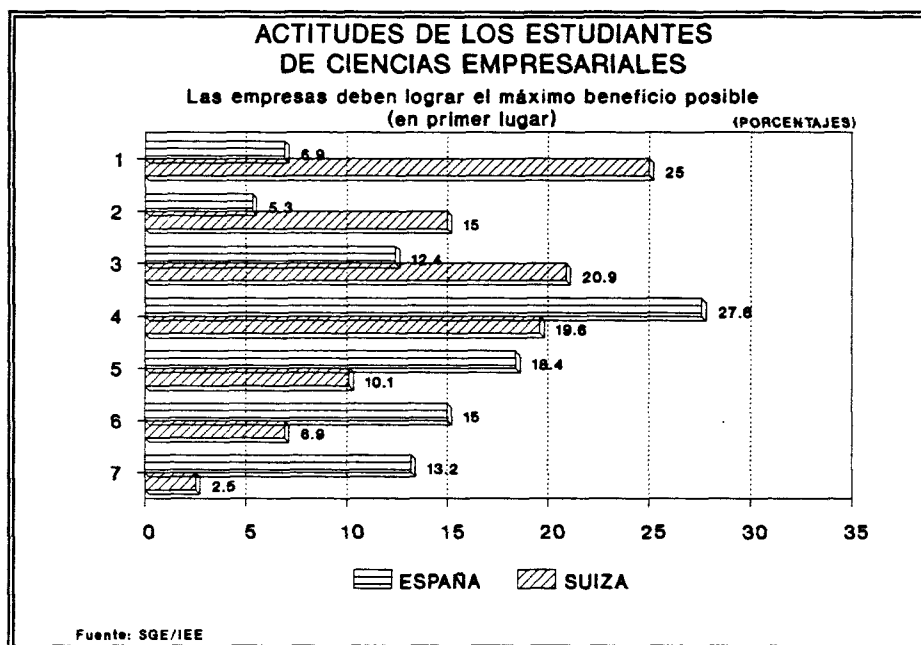


Figura 39

Es interesante también observar en la figura 40 el rechazo a todo papel creciente de la intervención del Estado y así se manifiesta dentro de la interpretación de lo que es nacionalización. Hay un rechazo total a la intervención de esta naturaleza del Estado, lo cual modifica sustancialmente los valores de los últimos años.

Otra de las claves significativas a la hora de evaluar el cambio de actitudes se refiere al problema de la retribución. Los resultados que aquí se manifiestan poseen un paralelismo muy importante entre el planteamiento español y el suizo, lo que queda a su vez reflejado también en todos los resultados de las valoraciones de los ejecutivos en las corporaciones españolas. Hay una clara tendencia a que la retribución tiene que estar en consonancia con la capacidad de prestaciones y la capacidad del individuo, y no con criterios de tipo administrativo-burocráticos en el sentido estricto. En esto coinciden las generaciones actualmente dirigentes en la vida empresarial, sobre todo los más jóvenes, lo que constituye

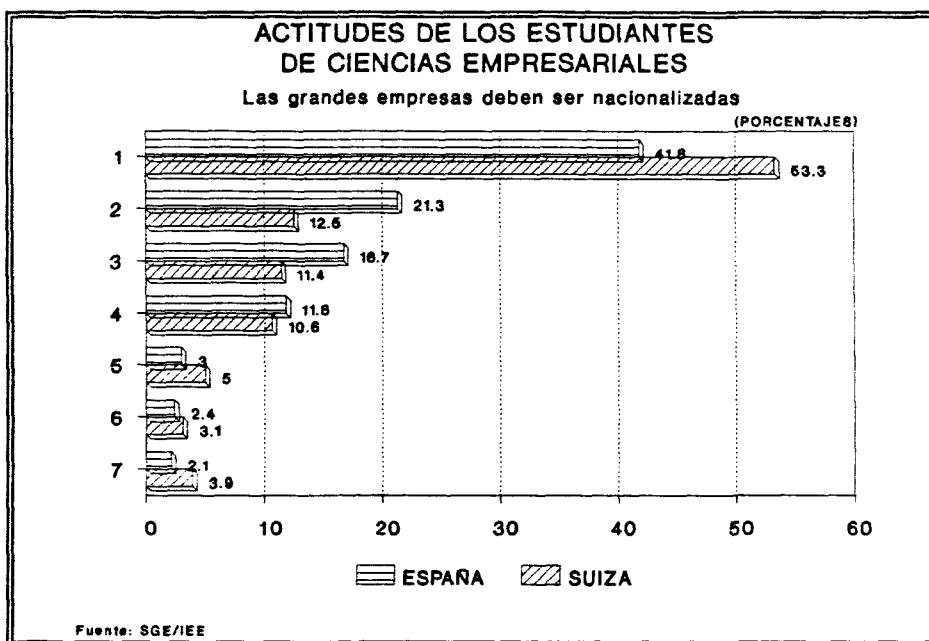


Figura 40

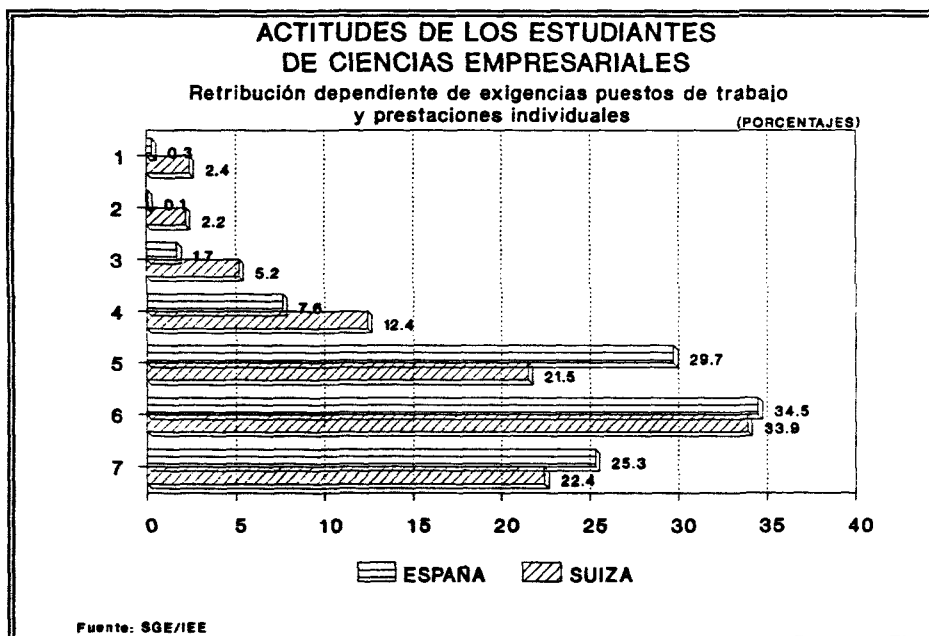


Figura 41

uno de los motivos fundamentales de ruptura. El problema de la motivación dentro del contexto empresarial, constituye para el empresario español un valor muy significativo por lo que afecta al hecho de generar una carrera, promoción, en la que pueda alcanzar en puestos directivos conforme a la capacidad de prestaciones.

A la hora de analizar el problema de la relación con el entorno, en particular con la opinión pública, el estudiante español da menos peso que el estudiante suizo a esta necesidad de integración de la opinión pública en el éxito empresarial, lo cual se aprecia en la **figura 43** de manera bastante significativa. Sin embargo, puede, en su conjunto, afirmarse, que hay una aceptación muy clara del rol societario de la empresa en el contexto español.

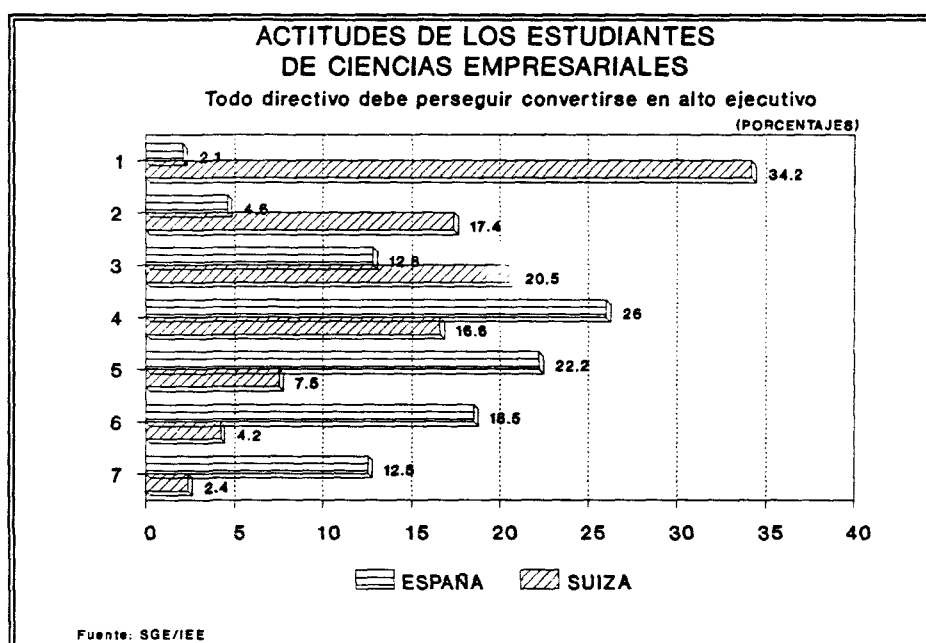


Figura 42

Otro de los problemas societarios más significativos es el tema con respecto a la mano de obra y al paro. Puede apreciarse la diferente valoración que realizan los estudiantes españoles y suizos en torno al problema de los despidos, o al actual debate sobre el tema de la aceptación o no de contratos de tipo flexible o esquemas más burocráticos y fijos.

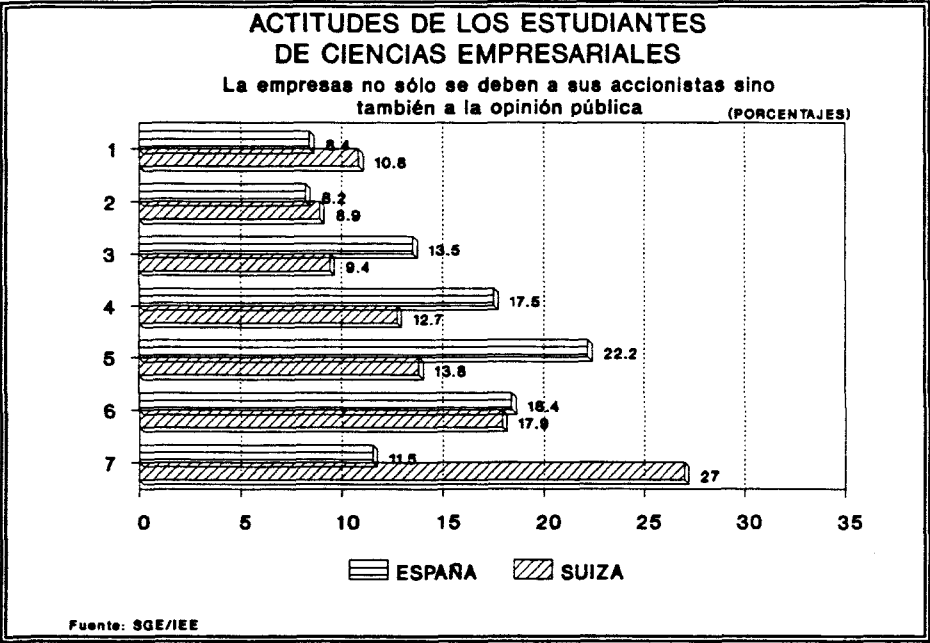


Figura 43

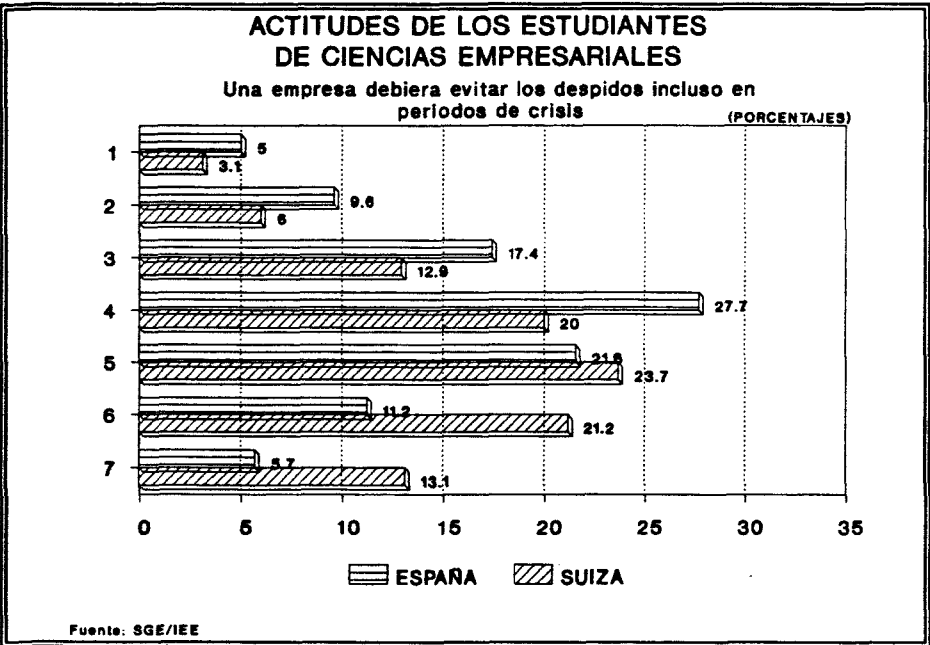


Figura 44

Véase que el estudiante español, de manera muy clara, considera que la flexibilidad debe ser uno de los componentes en el comportamiento empresarial en materia de recursos humanos.

La posición ante el fenómeno económico, o hasta cierto punto, la relevancia de actitudes económicas, se manifiesta a la hora de evaluar el crecimiento económico como una de las condiciones claves para definir el futuro. El estudiante español de Ciencias Empresariales mantiene una posición, en gran medida, indecisa, sobre el papel de lo económico y del crecimiento dentro del contexto empresarial.

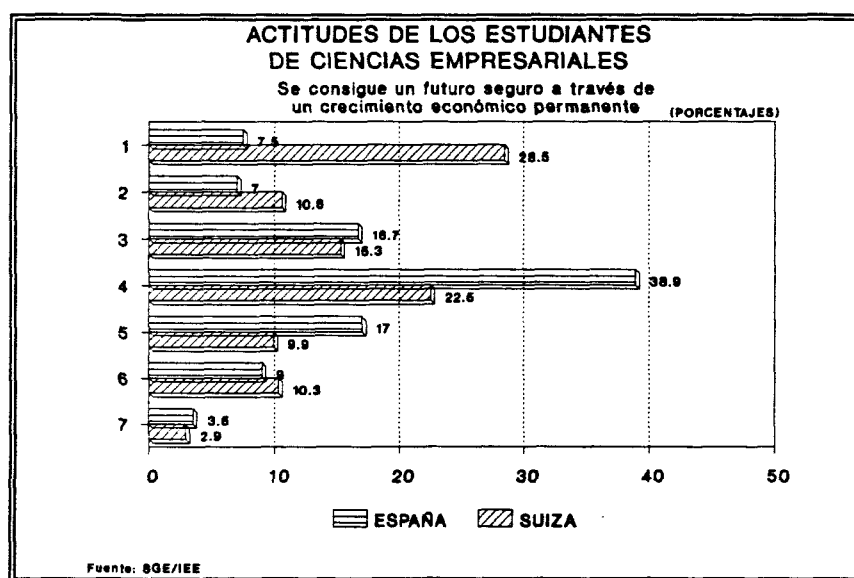


Figura 45

La mentalidad económica se asume también, en particular, a la hora de plantearse el problema de la reducción de las horas de trabajo y la consecuente repercusión en la mano de obra. Véase que el estudiante español considera predominantemente que es inviable una reducción de la jornada de trabajo sin modificar los salarios y, consiguientemente, adopta posturas más economicistas.

En su conjunto, puede decirse que la empresa española se encuentra ante una situación que puede definirse en los términos siguientes :

- 1 - Existe una situación de ruptura generacional

- 2 - Existe una situación de una clara percepción, por el directivo actual, de los valores previos
- 3 - Tiene serias dudas sobre la situación actual y es consciente de que no son éstas las actitudes y comportamientos que le darán futuro a la empresa española.
- 4 - Sabe orientar el diseño hacia dónde debe ir pero no tiene claro qué tipo de institución debe crearse y, sobre todo, le faltan los procesos de aprendizaje.
- 5 - Tiene que conseguir afianzar las instituciones y reorientar todo el comportamiento hacia la institución; y de esta manera desarrollar una serie de valores que en este momento están en baja.

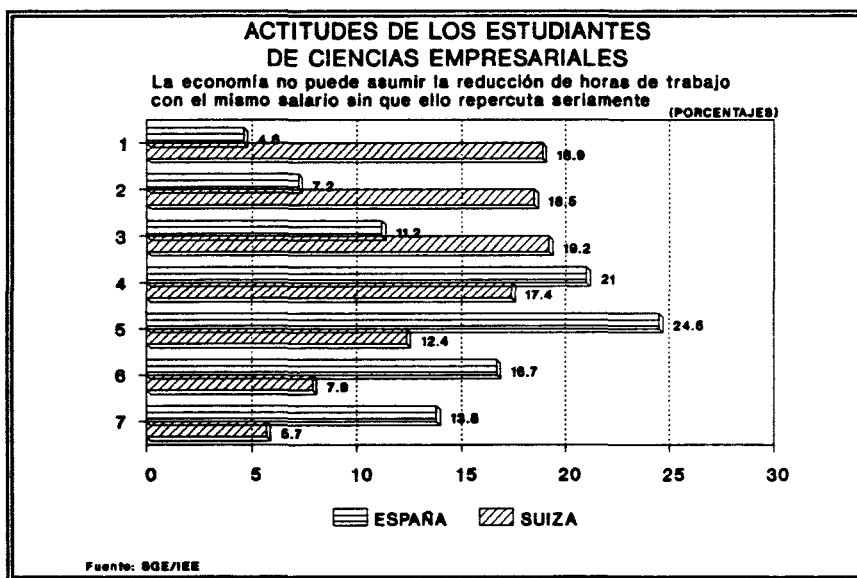


Figura 46

Puede afirmarse que España se encuentra en un momento de ruptura histórica, que existen muchas ganas de realizarlo y que existe potencial humano. Falta la orientación a las instituciones y los procesos de aprendizaje adecuados, junto a la necesidad de un entorno que clarifique la situación.

VII. CONCLUSIONES

1. La empresa española se encuentra, por vez primera, ante el reto de su institucionalización como corporación económica, social y societaria eficiente.
2. El éxito de la evolución de la sociedad española en su proceso de internacionalización por la vía de su integración definitiva en la CE depende del cambio de actitudes y comportamientos del entorno ante la empresa, y de la propia capacidad empresarial, para diseñar nuevas corporaciones.
3. El éxito de la adaptación, como proceso histórico, está en función
 - . de que las instituciones que configuran el entorno empresarial modifiquen sus actitudes y comportamientos orientando sus prestaciones a la economía y a la sociedad, a las empresas, y no a sus propias exigencias administrativo-burocráticas.
 - . de que las instituciones empresariales orienten sus capacidades a dar prestaciones competitivas internacionalmente. Significa un cambio en sus actitudes y comportamientos orientado a una mayor eficiencia económica y al desarrollo de la institución empresarial.
4. En las instituciones del entorno supone:
 - . definir el orden social y económico dentro del cual tienen que orientar su management.
 - . dar nuevas formas institucionales por lo que afecta al management y organización de estas instituciones.
 - . orientar las actitudes y comportamientos de estas instituciones y sus hombres a dar respuesta competitiva económica, social y políticamente.

- . supone el desarrollo de nuevos conceptos, estructuras y comportamientos orientados a desarrollar una "dirección estratégica" de estas instituciones relegando a un segundo plano las actitudes y comportamiento burocrático-administrativos.
5. El éxito de la adaptación depende básicamente de las propias instituciones empresariales. Tienen que romper el vínculo de actitudes y comportamientos orientados al pasado. Todo el aprendizaje se ha realizado por el directivo español en un sistema de valores no competitivo, orientado a medir su éxito en su propia comparación con periodos previos. La referencia al comportamiento de "los otros", en un contexto sin competencia exterior, ha implicado una homogeneidad de criterios, lo que ha desarrollado una economía cerrada.
6. El cambio en la orientación de las actitudes y comportamientos radica en :
- . la referencia a partir de la cual se definan que las actitudes y comportamientos se debe encontrar en el futuro.
 - . se debe desarrollar capacidad estratégica, esto es, partiendo del futuro diseño cómo se adapta la empresa hoy.
 - . conceder un mayor peso a la mentalidad económica.
 - . desarrollar, recrear la institución empresarial como punto de referencia para las actitudes y comportamientos que permitan integrar y motivar hombres.
 - . desarrollar procesos organizativos más descentralizados, más creativos, bajo la unidad de criterio institucional (Filosofía Empresarial).
 - . promover la asunción de riesgo y responsabilidad como actitud.
 - . promover el valor movilidad profesional

- . promover actitudes orientadas a las prestaciones reales, promoción y retribución conforme a capacidades, prestaciones, y no en base de criterios administrativos, burocráticos, académicos, etc.
 - . desarrollo de actitudes que modifiquen la predisposición al trabajo en equipo, orientación al problema, con lo que se plantea otro tipo de organización y de comportamientos organizativos. Se rompe con las "comisiones" como forma de coordinación institucionalizada, forma rígida, de difícil adaptación y sin capacidad de asumir responsabilidad y creatividad.
7. Se produce una clara ruptura en los sistemas de valores entre la generación actual en la empresa con las actitudes y comportamientos de las generaciones nuevas. Falta interconexión generacional.
 8. Los costes de coordinación generacional, de traspaso de los aprendizajes realizados, a las futuras generaciones, constituyen costes muy altos.
 9. No hay un Leitbild claro sobre cómo realizar los procesos de aprendizaje que impliquen nuevas actitudes y comportamientos.
 10. No se rompe la separación permanente entre "lo económico" y "lo social". No se percibe que en la realidad "lo social", con sus costes directos e indirectos, está condicionando totalmente "lo económico".
 11. La respuesta, la orientación del cambio, es la asunción de la competitividad, como valor cultural, de integración del "otro", y de servicio "al otro", como condición para un cálculo económico racional, para el diseño de las actitudes y comportamientos de las corporaciones e individuos al disponer de recursos.
 12. El cambio importante se produce, por consiguiente :
 - . en la prioridad de "recrear la institución empresarial" como referencia orientadora de actitudes y comportamientos en el ámbito económico.

- . en la prioridad de entender la "dirección de hombres", via integración en el proyecto, y no por la vía de "mandar".
 - . la recuperación de la creatividad, visión y asunción de riesgo en el hombre dentro de las normas que identifican a la Corporación.
13. España se encuentra, por vez primera, ante el reto de la asunción de valores racionales en los procesos económicos y sociales, así como en la recuperación de las instituciones singulares como referencias directas para el hombre.